الإحباط الإدارى

(الأسباب - العلاج)



أحمد جابر حسنين



الإحباط الإداري

(الأسباب - العلاج)

فهرسة أثناء النشر إعداد إدارة الشئون الفنية - دار الكتب المصرية
علي، أحمد جابر حسنين
الإحباط الإداري (الأسباب : العلاج)/ تأليف: احمد جابر حسنين علي
ط1 - القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر
247 ص: 24x17 سم.
الترقيم الدولي: 978-977-722-004-0
1- الإحباط
2- الإدارة
أ- العنوان
ديوي: 127،2 رقم الإيداع: 2011/1535

الطبعة الأولى
2013



الناشر
المجموعة العربية للتدريب والنشر
8 أ شارع أحمد فخري - مدينة نصر - القاهرة - مصر
تليفاكس: 22759945 - 22739110 (00202)
الموقع الإلكتروني: www.arabgroup.net.eg
E-mail: info@arabgroup.net.eg
elarabgroup@yahoo.com

الإحباط الإداري
(الأسباب - العلاج)

تأليف

أحمد جابر حسنين علي

باحث تنمية إدارية

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

رئاسة مجلس الوزراء

الناشر

المجموعة العربية للتدريب والنشر



2013

بسم الـلـه الرحمن الرحيم

{ إِنَّ الـلـه يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالإِحْسَانِ وَإِيتَاء ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاء وَالْمُنكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ }

صدق الـلـه العظيم

(سورة النحل، الآية 90)

المحتويات

فهرس الجداول و الأشكال

صفحة بيضاء - تترك فارغة

تقديم

قامت ثورة 25 يناير العظيمة...

نعم ثار الشعب العظيم، الذي عانى سنوات طويلة من الظلم والفقر والحرمان وغياب العدالة الاجتماعية.

نعم ثار الشعب العظيم، بعد أن ظن حكامه الفاسدين المفسدين أنه مات، جهلا منهم بتاريخ هذا الشعب وقوته وطول صبره. قد يغفل؛ لكنه لا يموت.

ثار الشعب باحثا عن وطنه الذي سلب منه، عن حقوقه المنهوبة، عن أرضه التي بيعت بالكيلو مترات!!.

ثار الشعب باحثا عن نفسه، ووجدها في ميادين الحرية والتحرير، لينفض عنها غبار الظلم والخضوع والخنوع والخوف، من نظام هش كرتونى انهار بمجرد أن زأر الشعب معلنا أنه يريد.... الشعب يريد... كرامته، حقوقه، الخبز، الحرية، العدالة الاجتماعية، التعليم الجيد، المعيشة الكريمة، حد الكفاية.... الشعب يريد... إسقاط النظام.

وسقط النظام ...

وسقطت معه أقنعة الغش والتدليس وأوراق التوت والبنكنوت، التي غطت

عورات الفاسدين سنوات طويلة، حتى ظن من ظن أن الدولة أصبحت ملكا خالصا له ولأسرته من بعده، وكأنها وسية، لكن الشعب أبى أن يكون عبدا، وهو السيد صاحب الأرض والزرع والضرع، ليعينه اللـه بنيته الصادقة نحو التغيير ودحر الظلم، وينصره بسلاح لم يخطر على بال بشر، حاسب آلي وشبكة إنترنت !!!، وسبحان اللـه القاهر فوق عباده.

من هنا؛ تأتى أهمية هذا الكتاب، بل أهمية كل فكر وكل كلمة تقدم اقتراحا لحل قضية هي من أخطر القضايا على الإطلاق، قضية عدالة الأجور، ليس الآن فقط، بل قبل الآن بعامين، حين بدأت المرحلة الانتقالية، والتي استحالت نتيجة البطء والتردد، وغير ذلك من أسباب لا يتسع المجال لذكرها، إلى مرحلة انتقامية من كل ما تركه النظام، سواء كان جيدا أو سيئا، تُرك من تُرك، وظُلم من ظُلم، وتم حساب بعض المذنبين، وبقيت القضايا المصيرية على حالها، تثير الناس ويثيرها الناس، ليتمخض عن تلك الإثارة، أحداث عطلت الإنتاج، وأثرت على قطاعات كانت تمثل مصدرا هاما من مصادر الدخل القومى، وهرب من هرب من المستثمرين، وامتنع من كان يريد أن يستثمر في هذا البلد، الذي لم يهدأ في أي يومٍ من الأيام اللاحقة على يوم 11 فبراير 2011، ليتناقص رصيد الثورة يوما بعد يوم، وتتحول إلى ثورة منقوصة أو مسروقة إذا صح التعبير. فالثورة تعنى كما قال فيلسوفنا الكبير زكى نجيب محمود أن يتغير الأساس، أن يتغير نمط التفكير تغيرا يتبعه بالطبع تغير في الناتج، وأن تتغير الأوضاع والقوانين، بما يتناسب مع الأساس الجديد أو النمط الجديد. وأغلب الظن هنا؛ هو أن نمطنا الفكري لم يتغير، وأن النمط الذي نسوق نشاطنا الفكري في إطاره، مازال كما كان قبل الثورة، ولننظر حولنا، هل تغير شيء والتغير - إن وجد - هل هو للأفضل أم للأسوأ ؟.

لقد تغيرنا بالفعل؛ ولكنه تغير أساء في بعض جوانبه لقيمة الثورة، وأهميتها في حياة هذا البلد شعبا ووطنا، كنقطة البدء والانطلاق نحو التقدم والرقى، ويمكننا بالقليل من التأمل أن نرى ذلك بوضوح؛ وذلك من خلال:

1- كسر قيمة الاحترام على هامش القضاء على الخوف من السلطة الحاكمة.

2- الخلط بين حرية الرأى والفكر والفعل المشروع، وبين الفوضى بكافة أشكالها.

3- عدم قبول الآخر والتعصب الأعمى والسياسة الفاشيءة الإقصائية، لكل من يخالفنا في الرأى أو الاتجاه.

4- سيطرة الفكر التآمرى، ومن ليس مع فهو ضد؛ مما أدى إلى انقسام المجتمع بين أنصار الثورة، وبين فلول النظام !!.

5- التناقض بين الأقوال والأفعال في كل أمر.

6- التدخل في أعمال القضاء.

إلا أن أخطر الجوانب التي أساءت للثورة وللشعب المصري، ولقيمة هذا البلد العظيم، وبلورت فلسفة الفوضى الإدارية التي نقصدها من هذا الحديث؛ هو إدارة الدولة من خلال برامج (التوك شو)، واشتراك الشارع معها في إدارة شئون مصر، وإدارة الشارع هنا أو حكمه، لا تعنى إدارة الشعب أو حكم الشعب للشعب كأساس للديمقراطية التي ننشدها؛ إنما هو كل شارع باسم فئة أو فصيل أخذ لنفسه الحق في التحدث باسم الشعب المصري، وهذه كارثة؛ أدت إلى تلاعب البعض بمصير هذا البلد ومستقبله، حتى وصل الأمر إلى أكثر من دعوة إلى عصيان مدني، كحلقة جديدة سخيفة من مسلسل ممل، انصرف عنه الشعب - الذكي بالفطرة - ولم يتجاوب معه، ليعلن رفضه للدعاوى المسمومة، والتي أنكرها أصحابها بعد فشلها، وادعوا أن دعوتهم كانت للإضراب، وليست كما صور الإعلام دعوة للعصيان؛ هكذا ناقضوا أنفسهم كالعادة، في انتظار وقت آخر لبدء حلقة جديدة من حلقات اللعب بالوطن.

ما سبق بعض من كل مظاهر الإساءة لثورة قدرية خالصة، كنا فيها أسبابا حقيقية للتغيير، وكان من المفترض أن نجنى ثمار ما وفقنا إليه المولى عز وجل من وجود، لم نكن لنحلم به بيننا وبين أنفسنا، فقد كان قبل 25 يناير ضربا من الخيال،

بل لا نبالغ إذا قلنا أنه كان ضربا من الجنون، وبدلا من أن نستثمر هذه النعمة فيما يفيد هذا الوطن العظيم، الذي أُهدرت مكانته وقيمته على يد مجموعة من الفاسدين، بدأنا نحكم قبل أن نبنى، وندير قبل أن نؤسس ونؤثث البيت من الداخل، والسؤال الذي يفرض نفسه: متى ننقذ مصر؟.

لذلك؛ يعد هذا الكتاب خطوة هامة على طريق بناء هذا البلد، يحاول الباحث من خلاله الوصول إلى حل لمشكلة الأجور؛ ومن ثم القضاء على آثارها الخطيرة على الفرد والمجتمع ككل، ومن أهمها تنامي الشعور بالإحباط، وما ينتج عنه من آثار مدمرة لوطن يريد أن يبنى نفسه، ويستعيد ما استنزف منه على مر الشهور، ومهما قامت الدولة بعد الثورة من مجهودات في سبيل تحقيق العدالة الاجتماعية؛ لن يشعر المواطن أن هناك عدالة اجتماعية، في ظل فوضى الأجور الباقية على حالها، وستظل، إذا لم نصل إلى سياسة أجور عادلة، تساوى بين الجميع، وتتفاوت بينهم لتحفيز المتميز والمُجيد.

مشكلة الكتاب:

إن المشكلة الرئيسية تتمثل في إيجاد حل جذري لمشكلة الأجور في القطاع الحكومي المصري، يقضى على التفاوت فيما بينها، وعلى الفوضى التي أصابتها، مع تحقيق البعد التحفيزي للأجور؛ خاصة وأنه يأتي على رأس أهداف أي نظام سليم..

الهدف من الكتاب:

إن الهدف من هذا الكتاب، ليس رصد مشكلة الإحباط الإداري فحسب، بل تقديم الحل من خلال القضاء على فوضى الأجور في القطاع الحكومي، والتي تمثل إشكالية كبيرة، بمقترح ينظم الأجور، ويحقق البعد التشجيعي لها، لتنمية الإدارة وإصلاحها، وإنقاذ الاقتصاد القومي وتنميته؛ ومن ثم الوفاء بمتطلبات المجتمع.

منهج الكتاب:

منهج الاستدلال؛ أو الاستنباط هو ما تم الاعتماد عليه في هذا الكتاب، ويرجع ذلك إلى أنه يبدأ من قضايا مبدئية مسلم بها، إلى قضايا أخرى تنتج عنها بالضرورة دون الالتجاء إلى التجربة، ويتم هذا بواسطة القول أو الحساب؛ أي الانطلاق من مبادئ ثابتة إلى نتائج تتضمنها. وبعبارة أخرى تفكيك القضية إلى أجزائها، وهو ما يعرف بمبدأ تحرير المسألة أو المشكلة؛ أي تحويلها إلى أجزاء تتم مناقشتها حتى نصل إلى حل لها. وسنحاول من خلال هذا الكتاب؛ استنباط الأسس والأساليب المتعلقة بعلاج مشكلة الإحباط الإداري، من خلال مناقشة مشكلة الأجور، وأسبابها، وإبراز أخطارها على الفرد والمجتمع، مع تقديم الحلول للمشكلة موضوع الكتاب، ومحاولة إيجاد سياسة عادلة ومناسبة يمكن الأخذ بها وتطبيقها، وفى سبيل ذلك تم تقسيم الكتاب إلى ثلاثة فصول؛ وهى:

- الفصل الأول: الإحباط الإداري: نظرة عامة.
- الفصل الثاني: قضية الأجور.
- الفصل الثالث: إشكالية ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية.
- الفصل الرابع: مقترح لتحقيق سياسة أجور عادلة وآليات تنفيذه.

نتائج الكتاب:

من خلال البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

1- أن علاج مشكلة الإحباط الإداري يحتاج إلى تطبيق العدالة في نظام الأجور، وتحقيق العدالة التنظيمية.

2- أن حل مشكلة الأجور يحتاج إلى إعادة التنظيم والتوزيع الجيد، بشرط أن تتوافر الجرأة لذلك، دون النظر إلى اعتبارات ثورية، والثورة منها براء.

3- التوصل إلى حل مشكلة ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية، من خلال التوصل إلى المعوقات التي تواجه مجهودات التطبيق، ومحاولة حلها.

4- مقترح يقضى على فوضى الأجور ويحقق البعد التحفيزى لها، مع عرض لمتطلبات وآليات تنفيذ هذا المقترح، دون أن يكلف ميزانية الدولة أية أعباء؛ حيث يقوم على إعادة توزيع الأجور بشكل سليم ودقيق.

5- خطوات على هامش المقترح تحقق الرضا الوظيفي؛ ومن ثم تحقيق الإصلاح الإداري.

6- تقديم نماذج فعالة لهياكل الأجور، وتقييم الأداء، والرقابة على الأجور، وحل إشكالية ربط الأجر بالإنتاج، وغير ذلك من الإجراءات الموجودة بالفعل، ولكن لا تطبق بشكل فعال، ليكتمل تطبيق سياسة الأجور العادلة، وهذا هو الهدف والرجاء من هذا الكتاب، والذي نتقدم من خلاله بكل الشكر والتقدير للسادة الكتاب والباحثين الذين تم الاستعانة بمؤلفاتهم في سبيل إعداده.

وعلى الله قصد السبيل

أحمد جابر حسنين علي

القاهرة في 2013/1/1

الفصــل الأول

الإحباط الإداري :

نظرة عامـة

صفحة بيضاء - تترك فارغة

الفصل الأول

الإحباط الإداري: نظرة عامـة

الإحباط الإداري: مفاهيم وتعريفات:

الإحباط لغويا؛ يعنى إعاقة النشاط المتجه نحو هدف، إما بإيقافه، أو التهديد بإيقافه أو الإيحاء بأن مآله إلى الهزيمة. أيضا هو شعور بالحزن واليأس والعجز نتيجة الفشل في تحقيق هدف كان يرجى تحقيقه.

أما الإحباط في علم النفس؛ يعنى الحالة التي تواجه الفرد عندما يعجز عن تحقيق رغباته النفسية، أو الاجتماعية بسبب عائق ما. وقد يكون هذا العائق خارجيا؛ كالعوامل المادية والاجتماعية والاقتصادية، أو قد يكون داخليا؛ كعيوب نفسية أو بدنية، أو حالات صراع نفسي يعيشها الفرد تحول بينه، وبين إشباع رغباته ودوافعه.

والإحباط يدفع الفرد لبذل مزيد من الجهد لتجاوز تأثيراته النفسية، والتغلب على العوائق المسببة للإحباط لديه بطرق عديدة، منها ما هو مباشر؛ كبذل مزيد من الجهد والنشاط، أو البحث عن طرق أفضل لبلوغ الهدف، أو استبداله بهدف آخر

ممكن التحقيق. وهناك طرق غير مباشرة، يطلق عليها في علم النفس، اسم الميكانزمات أو الحيل العقلية mental .

والميكانيزمmechanism ؛ هي عبارة عن سلوك يهدف إلى تخفيف حدة التوتر المؤلم، الناشىء عن الإحباط واستمراره لمدة طويلة؛ وهي حيل لاشعورية يلجأ إليها الفرد دون شعور منه؛ من هذه الحيل: الكبت، النسيان، الإعلاء، التعويض، التبرير، النقل، الإسقاط، التوجيه، تكوين رد الفعل، أحلام اليقظة، الانسحاب، والنكوص.

وعندما يتكرر حدوث الإحباط لدى فرد ما؛ فإنه يؤدي إلى مشاكل نفسية معقدة وخطيرة تستدعي العلاج، وقد يكون الإحباط بناءا في بعض الأحيان، لأنه يدفع بالفرد لتجاوز الفشل، ووضع الحلول الملائمة لمشاكله[1].

ويعرف (كوفر وايلى) الإحباط بأنه: عاطفة أو شعور سلبي، ينتج من أن سلوكا معينا لم يؤد بنا إلى الغاية أو الهدف المقصود، ويتعين الانتباه إلى أن الإحباط هو شيء يحدث داخل الفرد؛ أي حالة داخلية في الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه.

ويحتوى أي تتابع سلوكي على احتمالات الإحباط، فيمكن مثلا أن يصاب الطفل بالإحباط نتيجة لوجود حاجز زجاجي؛ يمنعه من الوصول إلى اللعبة الموضوعة في نافذة المتجر. بينما يمكن أن يحدث الإحباط للمدير نتيجة لتغيب سكرتيرته المفاجئ عن العمل، في زحام الاتصالات التليفونية المطلوب إجراءها، والمواعيد المطلوب ترتيبها، أو للموظف نتيجة لضياع الترقية بسبب وجود شخص أكفأ أو أقرب لصناع القرار.

لا شك أن الإنسان لديه دوافع كثيرة ومتنوعة، وهي وراء كل نوع من أنواع

---

(1) انظر: أحمد سلامة، http://sowt.maktoobblog.com، (2010/10/20)

السلوك، فتدفعه إليه وتحرضه عليه، وتوجهه له، وهي لا تختلف في النوع فحسب، بل تختلف كذلك؛ من حيث الشدة، ومن حيث اتصالها بسلامة الذات وكيان الشخصية.

والواقع أن الشخص يشعر بالسعادة والسرور حينما يستطيع إشباع الدوافع ويصل إلى غرضه، ولكنه يشعر بالضيق عندما يوجد هناك ما يعيق إشباع تلك الدوافع، فإذا كان الدافع ملحا، والعائق قويا اشتد وزاد الضيق، وإن كان العائق مانعا في النهاية من الوصول إلى تحقيق غرض الدافع؛ شعر الإنسان بالخيبة والفشل.

إن هذا الموقف مشحون بإمكانات متعددة، فالإحباط الذي ينتهي إليه دافع الفرد أو دوافعه، لا ينتهي إلى الاستسلام دائما، بل كثيرا ما ينتهي إلى أشكال من السلوك، يمكن أن ينطوي بعضها على العدوان، ويمكن أن ينطوي بعضها الآخر، على نزوع إلى محاولات جديدة، أو إلى حالات من الاضطراب.

والحقيقة أن هناك صعوبة في وضع تعريف إجرائي للإحباط، لأننا إذا نظرنا إلى الإحباط على أنه:

- حالة انفعالية يرافقها شعور بالفشل.
- موقف Situation أو موقف مثير يتضمن مثيرات رغبة، والموقف الإحباطي حقيقة؛ هو موقف تهديد للشخصية، وهذا الموقف الإحباطي يضمن ثلاثة عناصر أساسية؛ وهي:
  - العنصر الأول: هو الشخص؛ أي دوافعه ورغباته (التي تدفعه للقيام بسلوك ما من أجل إشباعها).
  - العنصر الثاني: هو موضوع الدافع أو الرغبة؛ أي الشيء الذي يرضي الدافع ويشبع الحاجة (مثل الطعام في حالة الجوع، والماء في حالة العطش، والاحترام في حالة الحاجة للتقدير).

- العنصر الثالث: وهو العائق الذي يعيق الشخص ويمنعه من بلوغ الشيء (الحافز)، الذي يشبع الدافع والرغبة؛ مثل (عوائق الزمان والمواعيد، والمكان، والواقع، والأخلاق، والظروف الاجتماعية والمادية).

إذن؛ العناصر الثلاثة في الموقف الإحباطي هي:

1- الدافع أو الرغبة.
2- موضوع الدافع أو غرضه.
3- العائق.

وعلى ذلك؛ يمكننا أن نعرف الإحباط بأنه: الحالة الانفعالية التي يمر بها الفرد حين يدرك وجود عائق يمنعه من إشباع دافع لديه، أو توقع مثل هذا العائق في المستقبل، مع ما يرافق ذلك من تهديد وتوتر نفسي. أو أنه: عملية تتضمن إدراك الفرد لعائق يعوق إشباع حاجة له، أو توقع حدوث هذا العائق في المستقبل، مع تعرض العضوية من جراء ذلك لنوع ما من أنواع التهديد.

ويبقى أن نذكر؛ أن الإحباط حالة تضايق الفرد وتولد لديه توترا، وأن الفرد يعمل على التخلص من التوتر بطريقة ما؛ سعيا وراء التكيف والدفاع عن الذات. ويختلف الأفراد في مواقفهم من الظروف التي تواجههم بالإحباط لدى أول محاولة. فبعضهم يقف ويستسلم ويقبل بسهولة، وآخرون يستمرون في المحاولات؛ أملا في التغلب على الصعوبة، يوجههم في ذلك دافع اشتدت قوته بتأثير فشل المحاولة الأولى، وهناك من يتحول عن الظرف إلى آخر، أو يتحايل عليه، أو يواجهه بالقوة، وليست حالات السلوك هذه، إلا بعضا من أشكال محاولات التكيف التي يلجأ إليها الأفراد عادة أمام موقف يواجههم بإعاقة. فإذا لم يتم للفرد أن يتغلب على الصعوبة، وإذا بدأ ظهور الإحباط لديه؛ فستكون هناك آثار يمكن أن يخلفها هذا الإحباط، وإذا سألنا عن الآثار التي يمكن أن يخلفها الإحباط في الفرد، فإنما نسأل

عما يحدث لدوافع الفرد من جهة، كما نسأل من جهة أخرى عما يطرأ على سلوكه من تعديل أو تحويل بغية مواجهة الموقف الإحباطي.[1]

شروط حدوث الإحباط:

هناك ثلاثة شروط أساسية لحدوث الإحباط؛ وهي:

1- أن يكون الدافع هاما وقويا لدى الشخص.

2- أن يكون الهدف المرجو الوصول إليه هاما، ويمكن تحقيقه من وجه نظر الشخص.

3- أن يكون هناك عائق يحول دون الوصول إلى الهدف.

ذلك أنه ما لم يكن هناك سبب هام يدفعك لمحاولة بلوغ الهدف، فإنك في الغالب ستصرف النظر عنه بمجرد ظهور أي عائق. وحتى إذا كان الهدف هاما، فإنه يتعين أن يقتنع الشخص بأنه ممكن التحقيق. فإذا لم يكن عائق بين الفرد وبين الهدف، فلا يوجد بطبيعة الحال إحباط بمقتضى تعريف الإحباط، هذا ويتعين أن تتوافر الشروط الثلاثة لكي يكون هناك إحباط.[2]

---

(1) انظر: ضيف الـلـه المهدى، http://www.bmhh.med.sa، (2012/12/20)

(2) انظر: صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي. السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية (القاهرة: مكتبة عين شمس،1994).

أنواع الإحباط:

1- الإحباط الأولي والإحباط الثانوي: والإحباط الأولي Primary Frustration؛ هو الحالة التي يمر بها الفرد عندما يلح عليه دافع ما، أو حاجة ما، ولكن موضوعه أو غرضه غير موجود أساسا؛ ومثاله إنسان عطشان في الصحراء ولا يجد ماء. أما الإحباط الثانويSecondary Frustration؛ فهو الحالة التي يمر بها الفرد عندما يلح عليه دافع ما، ويكون غرضه وموضوعه موجود، ولكن هناك عائق يمنعه من بلوغه؛ ومثاله الشخص الجائع بعد عودته من العمل الى المنزل، ووجد أن الطعام على النار ولم ينضج بعد.

2- الإحباط السلبي والإحباط الإيجابي: الإحباط ينطوي على إدراك الفرد لعائق يمنعه من إشباع دافع لديه، ويرافق ذلك نوع من التهديد والتوتر. وهذا التهديد أو التوتر قد يكون شديدا، وقد يكون بسيطا. فإذا كان التهديد شديدا؛ سمي الإحباط إيجابيا. أما إذا كان خفيفا فإنه إحباط سلبي.

إن التهديد الذي يشعر به الطفل حين يكون طبق الحلوى في مكان مغلق، يكون خفيفا، والإحباط هنا يعتبر إحباطا سلبيا، ومثله أيضا الطالب الذي عزف عن تناول كتاب قريب منه، بسبب وجود غبار عليه، ويحتاج للمطالعة مؤقتا؛ فهذا أيضا إحباط سلبي، لأن التهديد الناتج خفيف وبسيط. أما التهديد الذي يشعر به الشخص حين يعرف أنه إذا خرج من المنزل فإن هناك من يدبر له مكيدة للتربص به، فهذا تهديد قوي، والإحباط إيجابي. ومثله أيضا الطفل الذي يمنعه والده من الخروج للنزهة وينذره بأنه سيعاقبه بشدة إذا خرج.

3- الإحباط الداخلي والإحباط الخارجي: ويتم هذا التصنيف للإحباط استنادا إلى مصادر العائق ومكان تواجده. فإذا كان العائق الذي يعيق الفرد من إشباع الدافع، في داخل الشخص وبنيته الجسمية أو النفسية؛ عندها يكون الإحباط داخليا. أما إذا كان العائق في المحيط الاجتماعي والطبيعي فعندها يكون

الإحباط خارجيا، فالشخص الذي تمنعه قيمه وأخلاقه من إرضاء دافع عنده، أو تمنعه عاهة جسمية عنده من القيام بنشاط معين، أو إشباع رغبة، فإنه يمر بحالة الإحباط الداخلي، لأن مصدر الإعاقة داخلية: جسمية أو نفسية أو أخلاقية في ضميره.

أما الطفل الذي يمتنع عن الخروج في نزهة بسبب رداءة الجو، أو بسبب تهديد والده له بالعقاب إن خرج، فهذه الإحباطات خارجية، الأول ـ خارجي طبيعي، والثاني ـ خارجي اجتماعي.[1]

وهناك من وضع صنف الإحباط على النحو التالي:

- **التصنيف الأول:** إحباط حسب مستوى التهديد الذي يسببه العائق، فهناك إحباط إيجابي وإحباط سلبي؛ وهما: الإحباط الايجابي؛ يرافقه قدر من التهديد. الإحباط السلبي؛ لا يرافقه عادة تهديد.
- **التصنيف الثاني**: إحباط حسب نوع العائق الذي ينشأ عنه الإحباط، وهناك إحباط داخلي وإحباط خارجي: الإحباط الداخلي؛ يكون العائق عائدا للفرد نفسه، كأن يشكو من بعض القصور في قدراته الجسمية والعقلية والدافعية. الإحباط الخارجي؛ يكون العائق فيه، المستوي الاقتصادي والاجتماعي لأسرته، ويقف هذا العائق أمام تحقيق أهدافه وطموحاته.[2]

أسباب الإحباط:

ليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية الأسباب والمحددات الحقيقية، وراء ظهور مشاعر الإحباط، ويمكن إدراك ذلك من خلال استقراء الفكر

---

(1) انظر: محمد السيد، http://www.d1g.com، (2012/12/24).

(2) انظر: http://www.4uarab.com، 2012/12/24.

الإداري، فقد أشار الإحباط إلى العديد من العوامل والأسباب، منها على سبيل المثال:

الخلل في أنظمة الأجور والحوافز، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ككل.

1- غياب العدالة التنظيمية.

2- الاعتماد الكلى على الترقية بنظام الأقدمية.

3- غياب التقدير الأدبي والمادي للعاملين.

4- استيلاء القيادات على مجهود العاملين، وعدم إبراز مجهودهم لدوائر الإدارة العليا.

5- انتشار أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس؛ حيث الاعتماد على طابور خامس من العاملين، ينقل أخبار العاملين، ويثير الفرقة والبغضاء بين الزملاء، فضلا عن ضياع اجتهاد الكثير من العاملين، على أساس القبول الشخصي، ومدى قرب الفرد من دائرة التجسس[(1)].

6- الملل في العمل.

7- تدنى الأدوار والتقسيم المتزايد للعمل.

8- القصور في المعلومات، وعدم الشفافية.

9- الحرمان الاقتصادي.

10- العزلة بين الزملاء.

11- التضارب بين مطالب الأدوار الوظيفية.

---

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، الطابور الخامس: أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس وأسس القضاء عليه (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013).

12- غياب المصداقية على مستوى الإدارة العليا، وتناقض الأفعال مع الأقوال والأهداف التنظيمية.

13- البيروقراطية والتمسك بالإجراءات والتعقيد والبطء في إنجاز الأنشطة.

14- التعسف الإداري والسلبية والتمرد.

15- الفساد في الأجهزة الإدارية؛ حيث الرشوة والمحسوبية التي تحكم إنجاز الأعمال والمعاملات.

16- سيادة المصلحة الشخصية في إنجاز الأعمال، أو البعد عن الموضوعية وقواعد الإنجاز.

17- فقدان التوازن في بناء الهياكل التنظيمية.

18- فقدان الاعتقاد بالقيم الأخلاقية؛ مثل الولاء والأمانة والصدق...الخ.

19- عدم المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بتوزيع ناتج العمل.

20- التفاوت بين الأهداف التنظيمية، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف.

21- الانخفاض في مستوى التفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وخارجه.

22- القصور في العلاقات الإنسانية في العمل.

وعلى الرغم من هذه الاختلافات بين الكتاب والباحثين، بشأن تلك العوامل والأسباب الخاصة بمشاعر الإحباط، إلا أنه يمكن إجمالها في ثلاث محددات على النحو التالي:

أولا: المحددات السيكولوجية:

وتتمثل في المشاعر التي تنتاب الفرد نتيجة لانفصاله عن عمله؛ حيث يشعر الفرد بالإحباط والإجهاد، مما يؤثر على إنجاز الفرد لعمله وفقا لمستويات أداء محددة؛ حيث يفقد الفرد القدرة على التحكم في مجريات الأمور أو المواقف المحيطة به، بالإضافة إلى فقدان الحماس للعمل. وتتمثل المحددات السيكولوجية في الآتي:

1- الشعور بعدم تحقيق التوقعات المطلوبة.
2- الشعور بالتضارب بين مطالب الأدوار الوظيفية.
3- الشعور بفقدان روح الالفة والمودة.
4- الشعور بالخضوع للضغط الخارجى.

ثانيا: المحددات التنظيمية:

تمتلئ المؤسسات اليوم بصنوف شتى من أعراض عدم الرضا، وفقدان الانتماء الوظيفي. وقد أرجعت أسباب هذه المشاعر السلبية إلى ظاهرة الإحباط الإداري، لأن الموظف لا يشعر بروابط وحافز يشده لعمله. لذلك؛ تنمو وتترعرع نواة الإحباط لدى هذا الموظف.

وقد تحدث كثيرون عن جذور هذا الإحباط، وأرجع هؤلاء الباحثون هذه الأسباب إلى بعض العناصر داخل المؤسسة. ومن أهم المحددات التنظيمية المؤثرة في الإحباط الإداري ما يلى:

1- حجم المؤسسة.
2- البيروقراطية الإدارية.
3- الفساد الإداري.
4- ضغوط العمل.
5- نمط القيادة؛ وخاصة القيادة بالتجسس.
6- درجة المركزية واللامركزية.
7- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا.

ثالثا: المحددات المرتبطة بالبيئة الخارجية:

ويمكن أيضا إرجاع الإحباط في مجال العمل، لمجموعة من العوامل الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بل والسياسية أيضا.

غياب العدالة التنظيمية والإحباط:

العدل هو اسم من أسماء الـلـه الحسنى؛ «والعدل مصدر بمعنى العدالة والاعتدال والاستقامة، وهو الميل إلى الحق. ويأتي اسم العدل في صورة المصدر بدلا من اسم العادل؛ ويعنى الاسم معنى الذي يفعل إلا ما ينبغي له فعله. وما يليق به سبحانه وتعالى.

ويسبق اسم (العدل) في ترتيب الأسماء الحسنى، اسم (الحكم)، ويليه اسم (اللطيف)، وتعكس ثلاثية أسماء الـلـه الحسنى متتالية بهذا الشكل، حكمة بالغة في وصف معنى ومفهوم العدالة.

وقد عرفها المصريون القدماء وقدسوها ورسموها على جدرانهم، ورمزوا لها بجناحين متساويين يتوسطهما قرص الشمس، وكانت (ماعت) ربة العدالة والحق والحقيقة والنظام الكونى. واعتقد (الأوزيرية) أن الإنسان سيبعث ويساق إلى أوزير في قاعة الحساب، ويتهلل الميت ويفرح لعودته حيا وقويا ومعافا، فاليوم هو يوم (معت)، الذي سينصب فيه ميزان العدالة، ويوضح فيه نصاب الحق.

وفى أساس البلاغة للزمخشرى؛ ورد في معنى كلمة (عدل)، فرس معتدل الغرة، والغرة المعتدلة؛ هي التي تتوسط الجبهة، ولا تمل إلى أحد الشقين، وجارية حسنة الاعتدال؛ أي القوام، وهذه أيام معتدلات؛ وهى أيام طيبة غير حارة، وفلان يعادل أمره ويقسمه إذا دار بين فعله وتركه. ويوضح الجدول التالي معاني العدل في المعجم الوسيط:

الكلمة	المعنى
العدالة	في الفلسفة هي إحدى الفضائل الأربع التي سلم بها الفلاسفة من قديم، وهى الحكمة والشجاعة والعفة والعدالة.
العدل	الإنصاف؛ وهى إعطاء المرء ماله وأخذ ما عليه وجمعها أعدال.
العدلُ	نصف الحمل وأحد جنبى البعير.
العديل	المثل والنظير، وعديل الرجل زوج أخت امرأته.
المعادلة في الرياضة	متساوية تحتوى على مجهول أو أكثر يراد استخراجه.
المعدلات	زوايا البيت.
المعدل	يعادل ماله عند معدل أو مصرف أو بنك.
الاعتدال	الوقت الذي يتساوى فيه الليل والنهار في أرجاء العالم جميعه.
تعادلا	تساويا.
عدل الشيء	أقامه وسوّاه. يقال عدّل المكيال والميزان. وعدّل المتاع: جعله عدلين.
عادل الشيء	وازن وجعله مثله ومنه معادلة الشهادات.
عدل الشيء بالشيء	ساواه فهو عادل.

المعجم الوسيط (2005)، شكل (1) معاني كلمة العدل في المعجم الوسيط).

وتمثل العدالة ظاهرة تنظيمية. ويرجع السبب في ذلك إلى أهمية الأثر الذي يمكن أن يحدثه إحساس العاملين بالعدالة، أو عدم العدالة في مكان العمل. إن إحساس العاملين بعدم العدالة؛ يمكن أن يؤدى إلى تراجع مستويات الأداء التنظيمي بشكل خطير، مهما بلغت بقية عناصر العملية الإدارية من قوة.

وعلى العكس؛ فإن زيادة إحساسهم بالعدالة التنظيمية، يمكن أن يؤدى إلى

حدوث طفرة كبيرة في مستويات الأداء التنظيمي. ففي الحالات التي يزداد فيها شعور العاملين بعدم العدالة، يترتب على ذلك العديد من النتائج السلبية؛ مثل: انخفاض الرضا الوظيفي، وتدني سلوكيات المواطنة التنظيمية، وانخفاض الالتزام التنظيمي. إضافة إلى انخفاض الأداء الوظيفي بصفة عامة. وعلى النقيض؛ فإن ارتفاع إحساس العاملين بالعدالة، سوف يؤدى إلى زيادة ثقتهم في إدارة المؤسسة، وزيادة قناعتهم بقدرتهم في الحصول على حقوقهم؛ وما يعنيه ذلك من ارتقاء سلوكيات الأفراد، بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة؛ ومن ثم الوثوق في المؤسسة»[1].

كما تعتبر العدالة متطلبا أساسيا للقضاء على الإحباط الإداري، «وتحقيق الأداء الفعال بالمؤسسات، وتحقيق الرضا الشخصي للأفراد العاملين بتلك المؤسسات. وقد أولى العديد من أصحاب نظريات الإدارة، أهمية كبيرة للمعاملة العادلة، وحل الشكاوى، والمشاركة في صنع القرار الديمقراطي.

وتركز العدالة التنظيمية على مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم، وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية. لذلك؛ من الطبيعي أن تتباين ردود أفعال الأفراد بشأن إدراك العدالة أو عدمها، وذلك نظرا لاختلاف تفضيلاتهم؛ أي أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى حساسيتهم للعدالة»[2]، وطبقا لهذا المفهوم، يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث فئات حسب حساسيتهم للعدالة؛ وهى:

- **المؤثرون:** وهم مجموعة من الأفراد المعطائين، والذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم، على ما يستحقونه من عوائد، وذلك مقارنة بالآخرين؛ أي

---

(1) عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص ص 10-12.

(2) عادل محمد زايد، (مرجع سابق)، ص ص 13، 14.

إنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه!.

- **المساوون:** وهم مجموعة من الأفراد تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط، عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم، مع معدلات العدالة عند الآخرين؛ أي أن هذه المجموعة يتبدل إحساسها بين حالة الرضا، وبين حالة الشعور بالذنب (زيادة عوائده مقابل ما يقدمونه من جهود ومساهمات). وحالة عدم التوازن أو القلق (حالة نقص عوائده مقابل ما يقدمه من جهود ومساهمات).
- **الأنانيون:** هم مجموعة من الأفراد أخاذون بطبيعتهم، لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم. وغالبا ما يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن، في حالة تساوى هذه المعادلة، أو كونها في غير صالحهم.[1]

وما يعنينا من تلك المجموعات؛ المجموعة الثانية التي تحتاج إلى تحقق العدالة بكافة أشكالها وصورها، حتى يتحقق لديهم الرضا الوظيفي؛ ومن ثم ارتقاء سلوكيات المواطنة التنظيمية، وزيادة الالتزام التنظيمي. إضافة إلى ارتقاء الأداء الوظيفي بصفة عامة، وذلك بعد الاطمئنان إلى سيادة العدالة؛ ومن ثم الوثوق في المؤسسة.

وتمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية لـلـهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة؛ حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المؤسسة، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية. لذا؛ يترتب على عدم العدالة؛ إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة تنتج عن حالة الإحباط التي تصيب أفراد المؤسسة. لذلك؛ تعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين؛ وهما:

---

(1) انظر:
R. C. Huseman , "Test For Individual Perceptions Of Job Equity:Some Preliminary Findings" , Perceptual Mirror Skilla (vol. 61: 1985)

- **الأول:** أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمؤسسة؛ للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.
- **الثاني:** أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المؤسسة، وتوافر العدالة؛ مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

ومما يؤكد أثر العدالة على نتائج المؤسسة؛ ما أسفرت عنه بعض الدراسات، من أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة، يترتب عليه سلوكيات سلبية؛ مثل: الإهمال، النية لترك العمل، زيادة معدل دوران العمالة، نقص الولاء، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المؤسسة أو نحو قادتها.

وقد توصلت بعض الدراسات في هذا الصدد، إلى أنه كلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة، زادت مستويات الأداء. هذا إلى جانب وجود علاقة بين غياب العدالة التنظيمية، وبين كل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية، وأن غياب العدالة التنظيمية يؤدى إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين وبين المؤسسة.(1)

ويمكن تعريف العدالة التنظيمية بأنها: الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة، في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني.(2) أو أنها تعكس عدالة المخرجات وعدالة الإجراءات المستخدمة في توزيع تلك المخرجات.

وتعرف العدالة بصفة عامة بأنها: إعطاء كل فرد ما يستحق، أما العدالة

---

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (القاهرة: المكتبة العصرية، 2007).

(2) انظر:
J.Greenberg , "Organization Justice:Yesterday , Today , & Tomorrow", Journal Of Management (vol.16: 1990).

التنظيمية بصفة خاصة، فقد تناولها البعض باعتبارها تتضمن بعدين: عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات. وأشار البعض إلى اعتبار عدالة التفاعلات جزءا لا يتجزأ من عدالة الإجراءات، وتناولها البعض الآخر باعتبارها تتضمن ثلاثة أبعاد؛ وهى:

1- **عدالة التوزيع** Distributive Justice**؛ وتشير إلى:**

- إدراك الفرد لعدالة المخرجات التي يتسلمها.
- إدراك العوائد التي يحصل عليها الفرد.
- أن ناتج مقارنة ما يبذله الفرد من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى.
- وقد عبر عنها البعض بأنها: عدالة نتائج القرارات. كما عرفت أيضا بأنها: العدالة المدركة لتوزيع النواتج.

2- **عدالة الإجراءات** Procedural Justice**؛ وتشير إلى:**

- الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج.
- عدالة هذه الإجراءات عندما تتسم بالاتساق والاستمرارية.
- تحقق مصالح كل الأفراد، ولا تحقق أهداف شخصية.
- أن عدالة الإجراءات تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار.
- السلوك والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف المختلفة.
- المكونات الهيكلية التي يعتقد أنها تشكل القالب الذهني لإدراك الأفراد معنى العدالة، وتستند إلى القواعد التالية:

- قاعدة الاستئناف؛ بمعنى وجود فرص للاعتراض على القرارات، وتعديلها إذا ظهر ما يبرر ذلك.

- القاعدة الأخلاقية؛ أي أن يتم توزيع الموارد وفقا للمعايير الأخلاقية السائدة.
- قاعدة التمثيل؛ إذ يجب أن تستوعب عملية اتخاذ القرارات وجهات نظر أصحاب المصلحة العلاقة.
- قاعدة عدم الانحياز؛ ويجب فيها عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات.
- قاعدة الدقة؛ أي بناء القرارات على أساس المعلومات الصحيحة والدقيقة، والموثقة المصادر.
- قاعدة الانسجام؛ ويجب فيها أن تنسجم إجراءات توزيع الجزاءات والمكافآت على جميع الأفراد، وفي كل الأوقات.

3- **عدالة التعاملات (التفاعلات)** International Justice؛ **وتشير إلى:**

- مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها، عندما تطبق عليهم الإجراءات.
- مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التوزيع، وعدالة التعاملات.
- أنها ليست منفصلة تماما عن عدالة الإجراءات، وعدالة التوزيع، بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض.
- تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات. عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات.
- عدالة المعلومات فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات، وردود الفعل.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أن إدراك العاملين للعدالة التنظيمية، يؤثر في اتجاهاتهم وسلوكياتهم الوظيفية والتنظيمية، الأمر الذي دفع كثيرا من الكتاب والباحثين إلى تقسيم العدالة التنظيمية، إلى عدالة توزيعية؛ تتمثل في عدالة توزيع المكافآت وعدالة التعامل الشخصي، وعدالة إجرائية؛ تتضمن الإجراءات الرسمية العادلة وعدالة التعامل الاجتماعي، إلى جانب عدالة التعامل التي تشير إلى التبرير المقبول أو المنطقى الذي تقدمه المؤسسة بشأن قراراتها، والذي يؤدى إلى إدراك أعلى للعدالة من جانب العاملين، وذلك مقارنة بعدم تقديم أية تبريرات.

وقد أبرزت بعض الدراسات وجود علاقة طردية بين مصادر العدالة التنظيمية، وبين الرضا الوظيفي. وكان من بين أهم النتائج التي توصلت إليها؛ أن العدالة الكلية تؤثر تأثيرا معنويا في إيثار الأفراد العاملين؛كأحد أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية.[1]

خصائص الإحباط ومظاهره:

1- هو شعور إنساني لا تخلو منه أي مؤسسة، ولكن تختلف أسبابه ومظاهره من مؤسسة لأخرى.

2- يعبر عن حالة من الانفصال الوجداني بين الفرد، وبين بعض عناصر المؤسسة أو كلها.

3- يتوقف وجود الإحباط على طبيعة العلاقة بين ذات الفرد، وبين المؤسسة التي يعمل بها؛ حيث أن متغيرات هذه العلاقة، تقوم بينها تأثيرات متبادلة في شبكة معقدة من التفاعلات.

4- للإحباط العديد من الأسباب والمصادر، ومن الصعب رده إلى سبب واحد،

---

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (مرجع سابق).

ومن الصعب أيضا تقدير كل مصدر على حده، لأن بعض العناصر أو المتغيرات لها تأثير واضح ومباشر، وبعضها الآخر له تأثير خفي وغير مباشر. كما أن دورها في إحداث الإحباط، يتوقف على مقدار شعور الفرد بعجزه وسلبيته أمامها، وهو شيء يختلف من شخص لآخر.

5- الإحباط الإداري يعد ظاهرة معقدة متشابكة الأطراف، ويصعب السيطرة عليها؛ حيث أنها تتصل بالعديد من العوامل والمتغيرات المحيطة بالفرد، وتدخل غالبا في كل علاقاته.

6- للإحباط أبعاد متعددة؛ حيث يدرك الفرد عوامل ومتغيرات ومؤثرات معينة، كمدخلات تتفاعل بداخله، وينفعل هو تجاهها؛ مما ينتج عنها بعض مظاهر وآثار الإحباط.

7- الإحباط سلبي التأثير، يعبر عنه الفرد بالسلبية أو العزلة أو الانطواء أو العدوان أو المسايرة، وغير ذلك.

8- يصاحب الإحباط نظرة تشاؤمية فيما يتعلق بإحساس الفرد باستمرار الأوضاع المثيرة للسخط والعجز وفقدان المعايير، وفقدان التوازن القيمي، وغياب العدالة والمساواة بين العاملين فيما يتعلق بالتقدير الأدبي والمادي.

9- الإحباط يمكن القضاء عليه؛ وذلك بالقضاء على مسبباته، فهو بمثابة عرض يزول بزوال المرض - إن صح التعبير -.

10- قد يكون الموقف الإحباطي خاصا بفرد بعينه، مثل: فشل الطالب في الاختبار. وقد يكون الموقف الإحباطي عاما يحدث لعدد كبير من الأفراد والجماعات؛ مثل: (هبوط أسعار الأسهم، أو مجاعة، أو كارثة).

11- إن إدراك الفرد للموقف الإحباطي يعتمد على عدة عوامل وهي: قوة الدافع وشدته، وطول مدة إعاقته وتكرارها. فكلما كان الدافع قويا؛ كالدوافع العضوية مثلا، وكلما طالت مدة إعاقته كان تأثير الإحباط أشد وأسوأ.

12- كلما كانت ثقة الفرد بنفسه وبيئته كبيرة، كان تأثير الإحباط أقل 0

13- الموقف الإحباطي نسبي، فالذي يعتبر إحباطا قويا لشخص ما، قد لا يكون كذلك بالنسبة لشخص آخر، بل ربما يكون باعثا على الرضا 0 ومثاله: الشخص الذي اعتاد على التدخين ولم يجده يمر بموقف إحباطي شديد، في حين عدم وجود التبغ يبعث على الرضا عند غير المدخن.

14- الفشل والإحباط ربما يقودان إلى النجاح. وذلك لأن الإحباط يعتبر بمثابة إثارة للسلوك وتحريض له. إن الكثير من الناس يأخذون عبرة من فشلهم ليكون دافعا لهم للنجاح في المستقبل، وهذا القول يصدق على حالات الفشل الأولى فقط؛ مثل: (رسوب الطالب لمرة أو مرتين يدفعه لمزيد من الجهد)، أما تكرار الفشل أكثر من ذلك فيقود إلى العكس؛ حيث يؤدي إلى نوع من اليأس والقنوط والاكتئاب.[1]

مظاهر الإحباط:

إذا كانت بعض عناصر العمل أو بيئته تشكل عائقا أمام الفرد؛ فإن ذلك يفقده القدرة على التأثير في العمل والمؤسسة. أو قد يوجد ما يدفع الفرد إلى العزلة بين الأهداف والوسائل، أو تختل العلاقة بين قيم الفرد والقيم التنظيمية، أو قد يوجد ما يدفع الفرد إلى العزلة والبعد عن القيم التنظيمية أو الخضوع لها ولو بغير رضا، أو رفض هذه القيم والتمرد عليها، فهنا يعيش الفرد بعض مظاهر الإحباط الإداري المتعددة؛ ومن أهم هذه المظاهر ما يلي:

1- **افتقاد الرغبة في المشاركة:** ويعنى ذلك افتقاد الفرد القدرة على التحكم في الأحداث المحيطة به، أو تأثيره في المؤسسة التي يعمل بها؛ حيث يتوقع الفرد في

(1) انظر: http://www.bmhh.med.sa،(2012/12/20).

هذه الحالة، أن مشاركته لن تأتى بالنتائج التي يتوقعها، ويترسخ هذا الشعور لدى الفرد كلما ترسخ غياب العدالة، لدرجة اليقين؛ أي أنه ليس له التأثير في الوقت الحالى، أو تأثير في المستقبل، طالما بقى الوضع على ما هو عليه؛ ومن ثم فإن افتقاد الرغبة في المشاركة لدى الفرد، تجعله غير قادر على ممارسة العمل، لوجود ظروف موضوعية أقوى منه ومن رغبته في المشاركة.

2- **افتقاد المعنى:** ويعنى عدم فهم الفرد للأمور التنظيمية، وعدم استطاعته توقع سيرها في المستقبل، أو توقعها بشكل أسوأ مما هي عليه. ويمكن القول أيضا؛ أن افتقاد المعنى يقصد به عدم إتاحة الحد الأدنى من الوضوح المطلوب توافره أمام الفرد؛ وخاصة إذا كان يترتب على هذا الوضوح اتخاذ قرارات معينة.

3- **اللامعيارية:** إن عدم وجود معايير واضحة ومحددة؛ يؤدى إلى اختلال العلاقة بين الأهداف التنظيمية المطلوب تحقيقها، وبين الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف؛ وهنا يشعر الفرد بالإحباط، نظرا لعدم توافق الهدف مع الوسيلة المستخدمة. وذلك؛ عندما تفقد القيم والمعايير التنظيمية قدرتها وتأثيرها، باعتبارها قواعد منظمة لسلوك الأفراد، وتسود حالة من الاضطراب والفوضى في سلوك الأفراد، وتوظف القيم والمعايير لتحقيق المصالح الخاصة، باختلاف المبررات وإضفاء صبغة الشرعية على ذلك، وهنا يعيش الأفراد في مناخ من عدم الثقة المتبادلة بينهم وبين بعضهم من جهة، وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى.

4- **العزلة:** تشير العزلة إلى انفصال الفرد بقيمه وأفكاره عن تلك السائدة في المؤسسة التي يعمل بها، ويدفعه هذا إلى العزلة التنظيمية التي يعانى فيها الفرد من غياب العلاقات الإيجابية بينه وبين المؤسسة. وعندما يصيب الخلل علاقة الإنسان بالآخر داخل المؤسسة، وعندما يفقد الإنسان الأمن؛ فإنه ينفصل وينعزل عن هذا الآخر.

5- **المسايرة:** ويقصد بها القدرة على التكيف الضروري مع البيئة التنظيمية المحبطة، والتي لا يملك الفرد أي سيطرة عليها، كما إنها تعد نوع من الخضوع المقصود لما تمليه المؤسسة على الأفراد من إكراه وإجبار ظاهري؛ كجزء من العزلة التي يفرضها الإحباط، فالفرد هنا لا يرغب في مناقشة أحوال المنظومة السيئة والتي سببت له الإحباط، توقعا لعدم استيعاب الأفراد لما يتحدث عنه؛ ومن ثم التعرض لنقدهم. لذلك؛ فالفرد دائم الضبط الزائد لسلوكه وانفعالاته ومسايرة الأوضاع الخاطئة في المؤسسة، اضطرارا للاستمرار في العمل لأسباب تتعلق به، ويأسا من محاولات التغيير التي قام بها سابقا ولم تؤتى بثمارها المرجوة، إذن ليس كل موظف ملتزم في عمله، يعيش حالة من الرضا عن العمل أو إدارة المؤسسة في حالة من الاستغراق الوظيفي، بل قد يكون ذلك مظهرا من مظاهر الإحباط التي يشعر به.

6- **التمرد:** ويعبر التمرد عن إحباط الفرد وعدم رضاه، ورفضه لما يسود مناخ العمل من نظم وقيم، يريد تغييرها، ويأتي عدم الرضا هنا، من شعوره بأن القيم والسلوكيات التي تسود في المؤسسة لا تحقق رغباته، ولا تعكس مطالبه وحاجاته واهتماماته، ويتمنى الفرد تغيير المؤسسة إلى الصورة التي يتمناها ويرغب فيها. وقد يكون تمرد الفرد ضد نفسه، أو ضد المؤسسة التي يعمل بها، وقد يقتصر على مجرد الرفض وعدم الرضا، أو يتجاوز ذلك إلى العنف والعدوان ضد ما يتصور الفرد أنه سبب إحباطه وعجزه.

7- الاغتراب عن الذات: ويعبر الاغتراب عن الذات عن الفجوة بين الصور المثالية لذات الفرد كما يتمناها، والصور الواقعية الموجودة بالفعل، والتي تحددها الظروف السائدة في مجال العمل، فتتولد لدى الفرد مشاعر بأنه مستعبد ومعزول تنظيميا. ويعتبر البعض الاغتراب عن الذات جوهر الشعور بالاغتراب، وهو معنى صعب التحديد؛ حيث تكمن الفكرة الأساسية فيه، في افتقاد المعنى الداخلي لنشاط الفرد؛ أي أن نشاط الفرد لا يحقق إشباعا ذاتيا

له. كذلك؛ لا يجد الفرد لعمله ونشاطه معنى، ولا يجد متعة، بل يجده شيئا مملا.[1]

الآثار السلبية للإحباط الإداري على الحياة الوظيفية:

يمكن أن يؤدى الإحباط إلى استجابات متنوعة من جانب الشخص المعرض للإحباط، ويمكن تعديد بعض الأشكال ردود الفعل الممكن حدوثها؛ مثل العدوان والهجوم بالسب على الآخرين أو أكثر من ذلك، وهى أنواع من العدوان الموجه إلى الخارج، والذي ينصب على ما يعتبره الشخص مصدر الإحباط، أو على أي شخص آخر يتصادف وجوده، وربما يتوجه بالعدوان إلى اتجاه آخر تماما، كأن يصب الشخص غضبه على زوجته أو أولاده لأتفه الأسباب. أيضا يعتبر تحقير الذات والهجوم على النفس والتقليل من شأنها؛ هو نوع من العدوان الموجه إلى الداخل.

ولعل الارتباط والصلة بين الإحباط والعدوان من أقوى العلاقات الثابتة في العلوم السلوكية. أيضا يمكن أن يتمثل رد الفعل في نسيان الحدث أو الموقف المسبب للإحباط، وهناك ما يسمى بالمعاودة بإلحاح وإصرار، وهو رد فعل يقوم فيه الفرد بتجربة الحدث الذي أصابه بالإحباط مرات أخرى دون ملل؛ حتى يتحقق هدفه من الفعل. وهناك رد الفعل المتمثل في الانسحاب من المواقف المسببة للإحباط كليا، أو جزئيا؛كبدء فقدان الحماس للعمل، وزيادة معدل الغياب مثلا.

أما رد الفعل المتمثل في الانهماك في العمل غير الهام، فيمكن اعتباره صورة من صور الانسحاب الممكن حدوثه، ويوجد هذا النوع من رد الفعل كثيرا لدى طبقة المديرين، وذلك حين يهرب المدير من الشعور بالعجز، إلى واحة زيادة العمل الروتيني غير الهام، وذلك لأن المدير يشعر بعجزه إزاء الأجزاء الهامة من العمل

---

(1) انظر:عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (المرجع السابق).

نتيجة لتعقيدها، أو تتطلبها مهارات أو طاقات لا تتوافر لديه.كما يحاول الشخص في بعض الأحيان أن يمنطق الفشل، وذلك بأن يجد لنفسه سببا معقولا، أو عذرا يبرر له سلوكه، كجزء من الإسقاط النفسي.

ويمكن للشخص الذي يلجأ لأي من ردود الأفعال السابقة، أن يستخدمها بشكل تكيفي أو غير تكيفي، ويلاحظ أن الموقف من جهة، والشخص نفسه من جهة ثانية، يتفاعلان معا لتحديد الاستراتيجية التي تستخدم؛ ويقصد بالاستجابة المتكيفة، رد الفعل للإحباط الذي يسعى لإزالة المعوق الذي يحول دون بلوغ الهدف، على ألا يتسبب في أي ضرر للشخص إذا فشل في إزالة المعوق.

هذا وقد استعرض روبرت برسج بعض نماذج الإحباط، وكيفية التعامل معها بشكل تكيفي، ومن بين نماذج الإحباط التي يتحدث عنها:

1- **جمود القيمة:** وفيه يسجن الشخص نفسه في إطار شخصية المتسرع للمشكلة؛ ويعجز بالتالي عن حلها.

2- **مصيدة الأنا:** وفيه تؤدى فكرتنا المبالغ فيها عن أنفسنا، إلى عدم الاعتراف بأخطائنا للتحول إلى سلوك أكثر تكيفا.

3- **القلق والملل ونفاذ الصبر**؛ والتي تتسبب جميعا في إعاقة الوصول إلى الهدف، نتيجة لنقص الثقة بالنفس، أو نقص الاهتمام، أو عدم كفاية الوقت.[1]

وللإحباط آثار متنوعة النادر منها إيجابي، والغالبية سلبية وضارة بالفرد وبالمؤسسة ككل، ومن هذه الآثار:

الفشل قد يبعث على الإبداع والنجاح: بعض حالات التهديد والإحباط والفشل تعتبر بمثابة حافز، ومثير للإبداع وسلوك حل المشكلات. والواقع أن موقفي

---

(1) انظر: صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي (مرجع سابق).

التهديد، وحل المشكلات متشابهان، بل ومتطابقان أحيانا، لأن في كليهما عائق يحول دون تحقيق الشخص لأهدافه، هذا العائق دفعه لكي يتغلب عليه، فإذا لم يكن هناك مواقف (مشكلة)، فلن يكون هناك حلولا، وبدون وجود حلول للمشكلات، لن يحصل تقدم وازدهار، بل ستبقى الحضارة في حالة جمود، فالحالة الانفعالية (التوتر والقلق) المصاحب للإحباط، قد يكون مرغوبا لأنه بمثابة دافع ومحرض للسلوك الإيجابي والمبدع. من هنا فإن بعض العلماء يطلق كلمة قلق أو وهم وضيق ليدلوا على الإحباط، والقلق يعمل عمل الدافع، إلا أننا نعرف القلق والإحباط إذا زاد عن حده المتوسط، فإنه يحدث أثارا عكسية، ويمنع الشخص من النشاط؛ وبالتالي الإبداع والنجاح. أما إذا تكرر الفشل والإحباط وما يرافقه من قلق زائد؛ فإنه عائق يحول دون العمل والإنجاز، لأنه يخلق حالة من اليأس والقنوط.[1] هذا عن الآثار الإيجابية. أما الآثار السلبية للإحباط الإداري؛ فتتمثل في:

1- إثارة المشاعر الانتقامية بداخل الفرد، والرغبة في القضاء على كل ما مسببات الإحباط.

2- انتشار روح الانهزامية، واختفاء روح المبادرة والمسئولية وانخفاض الدافعية للعمل.

3- اليأس من التغيير، ومحاربة كل جديد من شأنه تغيير الصورة إلى الأحسن، بما لا يتفق مع الصورة الذهنية لدى الفرد المصاب بالإحباط.

4- تهيئة البيئة النفسية المناسبة لمخالفة القواعد الوظيفية، والفساد الإداري بشقيه المادي والإجرائي.

5- ضعف الإنتاجية، وسوء الإنتاج كما وكيفا.

6- كثرة الأخطاء، وإضاعة الوقت في إجراءات العمل الروتينية.

---

(1) انظر: http://alome28.maktoobblog.com ، 2008/7/23.

7- التهرب من المسئولية.

8- «شعور الفرد بالاغتراب في بيئة العمل؛ مما يفقده الانسجام والتأقلم مع هذا العمل.

9- انتشار الشعور باللامبالاة.

10- زيادة الشعور الفرد بالوحدة وعدم الرضا وضعف الانتماء الوظيفي.

11- ارتفاع معدلات الغياب ومعدل دوران العمل وترك الخدمة.

12- انخفاض مزاجية الإبداع والابتكار.

13- زيادة الصراعات التنظيمية داخل بيئة العمل.

14- عدم الرضا عن العمل وعن الحياة ككل.

15- انخفاض مستوى الشعور باحترام الذات، نتيجة غياب العدالة التنظيمية، وغياب العدالة في التقدير الأدبي للعاملين.

16- زيادة مشاعر الخوف.

17- زيادة مشاعر القلق والتوتر.

18- زيادة مشاعر الاحتراق النفسى»[1].

19- الإحباط يؤدي إلى العدوان: توصل العالم دولارد إلى أن الإحباط؛ يؤدي دوما إلى حالة العدوان، وأن السلوك العدواني بكل أشكاله، تسبقه دوما حالة إحباط وفشل. ويأخذ هذا العدوان الناتج عن التهديد المرافق للإحباط أشكالا عديدة؛ وهي:

- يكون العدوان لفظيا (كلمات بذيئة وتعنيف وتوبيخ).

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربى (2007)، (مرجع سابق)، ص 376.

- يكون العدوان جسميا (ضرب، رفس، تخريب).
- يكون العدوان مباشرا موجه إلى مصدر الفشل والتهديد.
- وقد يكون غير مباشر؛ أي موجه إلى مصدر آخر غير المصدر الأصلي للفشل.

20- الإحباط يقود الفرد إلى إتباع العديد من آليات الدفاع النفسية مثل: النكوص، والتبرير، والإسقاط، والنكران.

21- الإحباط يؤدي إلى الاستسلام واليأس والاضطرابات النفسية:إن تكرار الإحباط يؤدي إلى الاكتئاب والعجز المتعلم، إذا تكررت حالات الإحباط والفشل عند الفرد فإنه يخلق عنده حالة من اليأس والاستسلام يرافقها: ضعف الثقة بالنفس، والشعور بعدم الكفاءة، والشعور بالعزلة والوحدة وعندما تصل الشخصية إلى هذه المرحلة تكون عرضة للاضطرابات النفسية فورا في حال تعرضها إلى أي موقف ضاغط أو شدة نفسية[1].

إلا أن أهم الآثار السلبية للإحباط وأخطرها؛ تتمثل في النقاط التالية:

أولا: تنمية الشعور بالاغتراب الوظيفي:

يلاحظ أن الاغتراب أو الشعور بالغربة داخل العمل، قد أصبح من الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل، بما لها من مخاطر بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد لا يخلو منها مجتمع، لكنها تختلف في أسبابها من مجتمع لآخر، نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه.

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل، فإن نتائجها متشابهة؛ حيث يضمحل الحماس للعمل، وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتي، ومثل

---

(1) انظر: http://alome28.maktoobblog.com (مرجع سابق).

هذه المشاعر السلبية تؤثر بالطبع على مستوى الإنتاجية، والرغبة في العمل. إذن؛ هو الوجه الآخر للإحباط الإداري.

ويعد الاغتراب خاصية وجودية مميزة للإنسان؛ فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك. كما أن الاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد والمعاني، فالاغتراب في العمل كما يعرفه عبيد؛ «يمثل تجربة ذاتية يعانى منها الإنسان؛ حيث الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات».[1]

ويعرف معجم العلوم الاجتماعية الاغتراب بأنه: حالة يمر بها الفرد بأوضاع يفقد فيها نفسه، ويصبح غريبا عن أعماله، ويكاد يفقد إنسانيته كلها، ويفقد ذاته حينما يتعرض لقوى مادية ربما من صنعه.

ويعرف معجم الموارد البشرية شعور العامل بالغربة؛ بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأديته لعمل متخصص بمعزل، وبدون مشاركة العاملين الآخرين، بناء على أساليب تقسيم العمل، أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

ويرى آخرون أن الاغتراب الوظيفي عبارة عن مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل، تكون نتيجة لمجموعة من العوامل؛ أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله؛ ويؤدى ذلك بدوره إلى عدم تحقيق الإشباع الذاتي للفرد.

ويرى آخرون أن الاغتراب ما هو إلا محصلة عدم التوازن، أو الاختلال في المجال السلوكي أو البنية السلوكية، ويتكون المجال السلوكي عادة من التفاعل الذي يحدث بين شخصية الفرد أو الحالة النفسية والفسيولوجية الراهنة له، وبين البيئة الواقعية أو عناصر البيئة المادية والاجتماعية، وعندما يحدث الاختلال في توازن هذا

(1) إبراهيم عبيد، الاغتراب النفسي (القاهرة: الرسالة الدولية للإعلان، 1990)، ص 50.

المجال بسبب المتغيرات التنظيمية؛ مثل البيئة التنظيمية، وصراع الدور، وغموض الدور، وعبء الدور؛ فإن ذلك ينعكس بدوره على مشاعر وأحاسيس وتصرفات الأفراد؛ والذي يتمثل في الاغتراب الوظيفي.

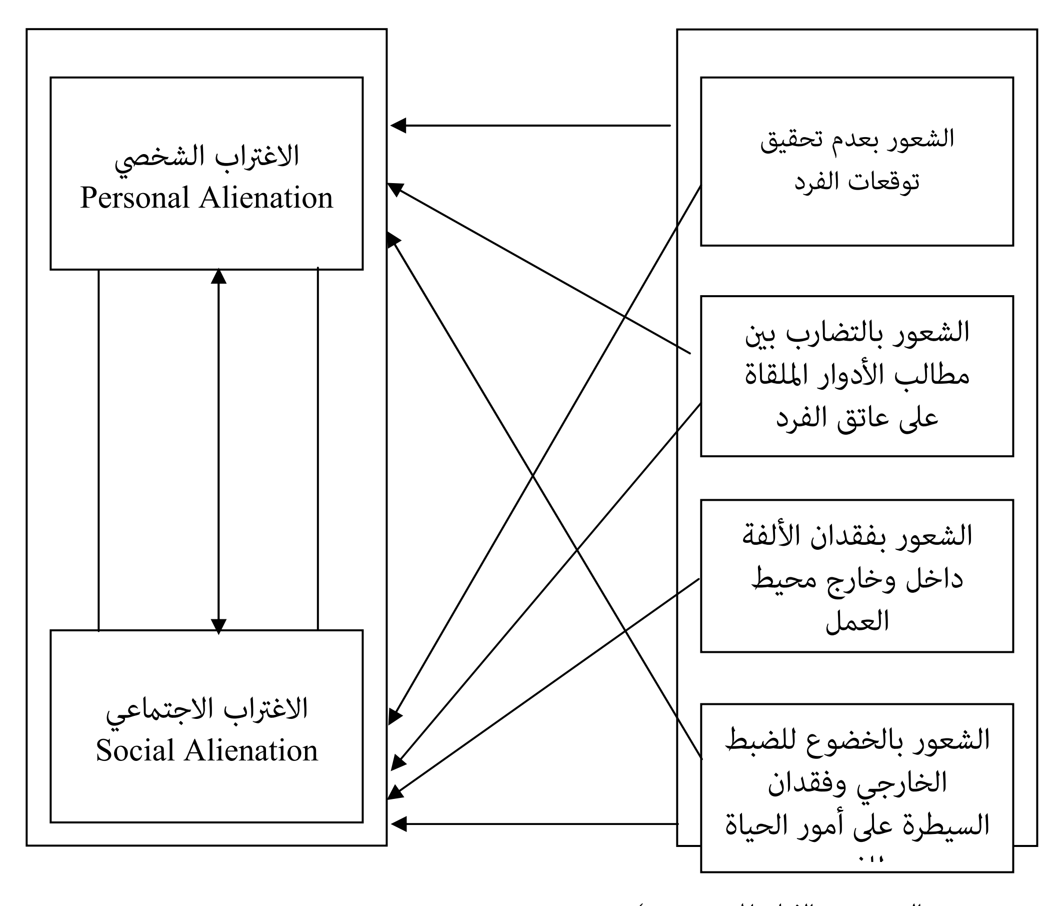
أنواع الاغتراب الوظيفي:

1- **الاغتراب الشخصي:** ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات وأفعال، وبين شخصيته الحقيقية؛ بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي، فالفرد في ذلك يصير مغتربا عن ذاته في نشاط العمل؛ وعلى وجه الخصوص عندما يفتقد الفرد السيطرة على عمله، والشعور بالروابط الكاملة، وهدف المنظمة، ونقص الاحتواء. ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي، نتيجة لإحساسه بالخضوع للضبط الخارجي؛ وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان؛ حيث أن الفرد غالبا ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على تسيير أمور حياته. وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

2- **الاغتراب الاجتماعي:** ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل، أو الرؤساء، أو الأصدقاء أو الأسرة...الخ. ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين وبين الإدارة، وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم.

ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضا، إلى منهجية التفكير المواكبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام؛ فأصبح الأفراد في ظل هذا التطور ليسوا سوى أرقام؛ ومن هنا اختلفت المشاعر والعلاقات الإنسانية بين الأفراد في ظل هذا التطور، وغياب العدالة، وميل كفة الميزان لصالح

رأس المال على حساب قوة العمل. كذلك؛ انخفاض مستوى ومعدلات الأجور، بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد، والتضخم وتدهور بيئة العمل. ويصور الشكل التالي المتغيرات التي تؤدى إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي[1]:



عبد الحميد عبد الفتاح المغربى، 2007)

شكل (2) المتغيرات التي تؤدى إلى ظهور الاغتراب الشخصي والاجتماعي)، ص 366.

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربى (2007)، (مرجع سابق).

ثانيا: إعاقة الشعور بالرضا الوظيفي:

الرضاء الوظيفي هو «ذلك الشعور بالاكتمال والإنجاز النابع من العمل، هذا الشعور ليس له علاقة بالنقود أو المميزات أو الأجازات؛ إنما هو ذلك الشعور بالارتياح النابع من العمل ذاته. ومن الناحية النظرية يمكن لأي وظيفة أن تحقق قدرا من الرضا. لكن مع الشعور بالإحباط، لا يمكن للفرد الإحساس بأي قدر من الرضا؛ رغم أنه لا توجد مؤسسة سيئة بالكامل ولا يوجد بها شيء يدعو للرضا؛ خاصة وأن الوظيفة الواحدة يرتبط بها أكثر من مصدر لتحقيق الرضا، فالإنسان قد يشعر بالارتياح نتيجة لارتفاع أدائه في العمل، أو جودة عمله، أو تعلم مهارات جديدة، أو زيادة قدراته الشخصية، أو حتى تلقى الثناء، فيمكن لأي عامل الحصول على عشرة مصادر للشعور بالرضاء على الأقل.

كما يمكن الشعور بالرضا كل يوم عن طريق التنقيب داخل عناصر الرضا المتاحة، وهذا الأمر ينطبق حتى على من ينتظرون الوقت المناسب للانتقال إلى مجال عمل آخر. فالسر يكمن في أن تستمتع بعملك الحالي، بينما تستعد لعمل أفضل. والكثير من الناس يحققون قدرا معقولا من الشعور بالرضا من خلال أداء أعمال تقليدية، فهم يحسنون استغلال وقت العمل، بغض النظر عن طبيعة المهام التي يؤدونها.

وينبع الشعور بالرضا من مصدرين أساسيين؛ وهما:

- **المصدر الأول:** هو أن الرضا يأتي من أداء العمل بشكل صحيح - الفخر والمهارة - مهما كانت بيئة العمل، فالبنّاء يشعر بالسعادة لقيامه ببناء حجرة جيدة، ولا يهم في ذلك أين هي أو لمن؟. بالطبع هناك وظائف يصعب تحقيق الرضا فيها عن غيرها؛ خاصة حين تدرك أن الوظيفة لا تناسب قدراتك، ولا توفيك حقك، ولكنك مضطر لها.
- **المصدر الثاني:** هو بيئة العمل؛ والتي تشتمل على مكان العمل والأشخاص

الذين تتعامل معهم، وكذلك المتعة التي تحصل عليها حينما لا تكون منهمكا في العمل.

وبين هذين المصدرين - أداء مهارات الوظيفة وبيئة العمل –، توجد عشر مصادر أولية للإحساس بالرضا، ولتحقيق الفائدة القصوى من تلك المصادر، عليك بنسيان أي نوع آخر من الرضا يمكن أن تحصل عليه من وظيفة أكثر ملائمة، أو المزايا الإضافية التي يمكن للمشرف عليك أن يمنحها لك لمساعدتك. فالتحدي ببساطة يتمثل في تحقيق مزيد من الرضا.

إن الشعور بالرضا الوظيفي يمكن ملاحظته على العاملين في طريقة سيرهم، ومخاطبتهم لزملائهم في العمل وتحيتهم لهم، وستجدهم متحمسين للعمل؛ فهم يأتون مستعدين للعمل. وستجد إحساس أولئك الموظفين بما حققوه من إنجاز؛ قد انعكس على محادثاتهم المرحة مع زملائهم في نهاية اليوم، فهم يستعدون للاستمتاع بوقت الراحة لأنهم يستحقونه.

أما أولئك الموظفون أصحاب معدلات الرضا الوظيفي المنخفضة، فيأتون إلى العمل دون ترقب، فتجدهم يتحركون ببطء، ولا يساهمون في جعل يوم العمل يوما ممتعا، كما تجدهم غير مهتمين أو متحمسين، ويتخذون موقفا عدائيا ممن يحاولون تخفيف العبء عنهم.

وستجد أولئك الموظفين يشعرون بالسعادة في نهاية اليوم، ليس لأنهم أنجزوا يوم عمل مرضٍ لهم، بل لأن يوم العمل قد انتهى. غير أن تلك السعادة تبدو سطحية مقارنة بمن قضوا ثماني ساعات من الرضا الوظيفي». [1]

---

(1) كاى كيبلر، تحقيق الرضاء الوظيفي في 50 دقيقة، ترجمة: خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع)، ص ص 11، 13، 14.

ويعد الرضا الوظيفي من المحددات الأساسية لسلوكيات المواطنة التنظيمية التي يمارسها الفرد؛ حيث يعتقد أن العلاقة بين الرضا الوظيفي، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، تعد أقوى من العلاقة بين الرضا الوظيفي والإنتاجية، ويمكن النظر إلى الرضا الوظيفي من منظورين مختلفين؛ وهما:

1- **المنظور العاطفي:** وهو أن الرضا يستند إلى العاطفة الإيجابية الكلية أو الحالة المزاجية، أو المشاعر الإيجابية التي تكونها الوظيفة لدى الفرد، وبذلك؛ فإن الدرجة المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا الحالة العاطفية للفرد.

2- **المنظور الإدراكي:** ويقر بأن الرضا الوظيفي يستند إلى التقييم المنطقي والعقلاني لسمات الوظيفة، وبذلك؛ فإن الدرجات المسجلة على مقاييس الرضا الوظيفي تعكس أساسا إدراك وتقييم الفرد لوظيفته.

ويعتقد أنصار المنظور العاطفي للرضا الوظيفي، أن هناك تطابقا أو انسجاما بين تقييم الفرد لسمات وظيفته، وبين خصائص الحالة العاطفية، أو مسار الفرد عند ممارساته للسلوكيات الوظيفية؛ حيث أنه لا يوجد دائما تطابق أو انسجام بين الإدراك والعاطفة.

وتمشيا مع المنظور العاطفي للرضا الوظيفي اهتمت الدراسات ببحث العلاقة بين الرضا الوظيفي العاطفي، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين مكونات الرضا الوظيفي العاطفي، وبين سلوكيات المواطنة التنظيمية.

بينما يعتقد أنصار المنظور الإدراكي للرضا الوظيفي؛ أن الرضا ينتج عن التوقعات. فالشخص يكون راضيا عندما تكون النتائج أو الظروف الوظيفية قريبة من توقعاته؛ حيث توصلت الدراسات إلى أن الإدراك يعتمد على التقييم. لذا؛ فهو سريع التغير، وذلك بعكس العاطفة والتي تتسم بالاستقرار النسبى؛ وبخاصة

العاطفة السلبية.[1]

أما عن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي على الرغم من تعدد الدراسات والبحوث التي أجريت في مختلف دول العالم، حول موضوع الرضا الوظيفي، إلا أن هذه الدراسات والبحوث قد اتفقت نتائجها على أن معظم العمال يشعرون بالرضا عن العمل.[2]

وقد أورد براون في كتابه (علم النفس الاجتماعي في الصناعة) «نتائج بعض الدراسات التي تؤكد ذلك. كما ذكر أن كل مسح اجتماعي أجرى على اتجاهات العمال، قد أشارت نتائجه إلى أن معظم العمال يحبون أعمالهم».[3]

وعلى الرغم من وجاهة تلك التفسيرات لظاهرة الرضا الوظيفي، إلا أن هناك «شك في نتائج هذه الدراسات والبحوث، التي كشفت عن أن معظم العمال يشعرون بالرضا عن العمل. فهناك بعض المؤشرات التي قد تدل على استياء العمال وعدم رضاهم عن العمل. ومن هذه المؤشرات؛ كثرة الشكاوى من قبل العاملين، وخاصة في ظل ظروف العمل السيئة، وقيام بعض العمال بتقييد الإنتاج عند حد معين، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل، ورغبة بعض العاملين في تغيير عملهم أو ميلهم إلى ترك الخدمة».[4] فضلا عن تدنى الأجور والتفاوت فيما بينها في العديد من المؤسسات، أو في المؤسسة نفسها في بعض الجهات؛ كجزء من أجزاء غياب العدالة في توزيع الأجور.

---

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق).

(2) انظر: طلعت إبراهيم لطفي، العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل: دراسة ميدانية، مجلة الخدمة الاجتماعية (العدد37: يونيو 1993).

(3) أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة: السيد محمد خيري؛ وآخرون (القاهرة: دار المعارف، 1968)، ص ص 209، 210.

(4) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم (القاهرة: دار غريب، د.ت)، ص 133.

ويبدو أن نتائج التي توصلت إليها الدراسات، قد جاءت نتيجة لاعتماد معظمها على أساليب تقديرية ذاتية في قياس الرضا عن العمل، عن طريق مجرد سؤال العاملين عما إذا كانوا راضين عن أعمالهم، وقد يخفى العمال اتجاهاتهم الحقيقية نحو العمل لأي سبب من الأسباب. ويؤكد ذلك ما ذهب إليه (إريكسون) من حيث إن العاملين قد يبدون الارتياح والرضا عن العمل، ويخفون مشاعرهم الحقيقية تجاه العمل، على اعتبار أن هذا الشعور قد يكون دليلا على فشلهم في العمل.[1]

لذلك؛ من الضروري التعرف على الأهمية النسبية للعوامل الاجتماعية المؤدية إلى الرضا عن العمل بالنسبة لغيرها من العوامل المادية، بالإضافة إلى ضرورة التعرف على مدى استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية في المؤسسة، والعلاقة بين استخدام هذا الأسلوب، وبين شعور العمال بالرضا.

ويستخدم مفهوم العلاقات الإنسانية «ليشير إلى تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل، والتعاون بين أصحاب العمل أو الإدارة من جهة، وبين العمال من جهة أخرى. وتهدف هذه العلاقة إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج».[2]

ويرجع الفضل في ظهور مفهوم العلاقات الإنسانية، إلى تلك الدراسات الشهيرة التي أجريت في مصنع (هاوثورن) التابعة لشركة (ويسترن إلكتريك)، والتي قام بها (مايو) وزملاؤه من الباحثين في قسم البحث الصناعي لجامعة (هارفارد)، وقد أجريت هذه الدراسات في الفترة من بين عام 1927 حتى عام 1932. إلا أن

---

(1) انظر:

K. Erikson , "On Work & Alienation", American Sociological (Review 51: 1986).

(2) أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت: مطبعة لبنان، 1978)، ص 202.

مفهوم العلاقات الإنسانية، لم يستخدم على نطاق واسع، إلا في الفترة من نهاية عام 1930، حتى أواخر عام 1950.[1]

وقد أثارت دراسات (هاوثورن) كثيرا من الاعتراضات على تلك الافتراضات التي ذهب إليها (فردريك تايلور) مؤسس حركة الإدارة العلمية التي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل، ودراسة الزمن والحركة، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي؛ بمعنى أن الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل من أجل تحقيق أهدافه في الحصول على المال، فالأجر هو الحافز الذي يدفع الإنسان على العمل.[2]

وعلى عكس حركة الإدارة العلمية التي تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، «نجد حركة العلاقات الإنسانية قد تبنت مفهوم الإنسان الاجتماعي، وكشفت نتائج دراسة (هاوثورن) عن أن العمال لا يقدمون على العمل، تدفعهم الرغبة الملحة في الحصول على المكافآت المالية؛ وإنما تتحدد استجاباتهم في مواقف العمل عن طريق علاقاتهم الاجتماعية».[3]

وفى شأن دور العلاقات الإنسانية في تحقيق الرضا الوظيفي؛ يمكن تحديد المقصود بالعلاقات الإنسانية تحديدا إجرائيا، على أساس أنه يعنى توافر بعض العوامل الاجتماعية التي تمثل دستورا للعلاقات الإنسانية في المؤسسة؛ وهذه العوامل هي:

1- الشعور بالأمن والاستقرار في العمل.
2- الشعور بالانتماء للمؤسسة.
3- وجود علاقات اجتماعية طيبة مع الزملاء والرؤساء.

---

(1) D. Sills, International Encyclopedia of Social (London: Macmillan Co. , 1968), pp.240 , 241.

(2) Amitai, Etzioni, "Computers" , The World Book Encyclopedia , vol.4 (Chicago: World Book , Inc. , 1984), p.424.

(3) Encyclopedia Of Sociology (London: Macmillan Press , 1983) , p.160.

4- الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية.

5- مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

6- اهتمام الرؤساء المباشرين بحل المشكلات الشخصية للعاملين.

وذلك أكثر من اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج، «مما يفرض - من وجهة النظر هذه - اهتماما بتأثير الجو الاجتماعي المحيط بالعمل، دون التركيز على العمل نفسه، وخصائص المهنة كعوامل قد ترتبط بالرضا عن العمل».[1]

ثالثا: عدم تحقيق الاستغراق الوظيفي:

لقد عرف الاستغراق، وتم تناوله بطرق عديدة، «إلا أنه يمكن التعبير عنه من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل؛ بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله».[2]

فالاستغراق يعنى أن يحب الفرد عمله، أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى، وبإنتاجية أكبر من هؤلاء الذين لا يحبون وظائهم.

ويرى البعض؛ «أن الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها. ولهذا؛ فالأمر هنا يرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذا يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات، منها المستوى العاطفي؛ ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد، مثال ذلك؛ مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبى على مشاعر الفرد، مثال ذلك؛ القلق والضيق والكآبة

---

(1) طلعت إبراهيم لطفي (مرجع سابق)، ص 134.

(2) Kanungo, R. "measurement of Job & Work Involvement" , Journal of Applied psychology (vol.67 , No. 3:1982), pp 341, 342.

والإحساس بالإحباط واليأس. وفى نفس السياق يرى آخرون أن الاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفته؛ بحيث تعد هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته، وفى تقديره لذاته».[1]

إن المفاهيم العديدة للاستغراق والتي عرضتها الأدبيات التنظيمية، «يمكن تجميعها في عناصر أربعة جوهرية؛ وهى:

1- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

2- المشاركة الفعالة في العمل.

3- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

4- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي».[2]

ومن المتغيرات الدالة على استغراق العاملين في وظائفهم:

1- أن يمتلك العامل روابط قوية بوظيفته، ويرى أنه من الصعب كسرها.

2- أن يحب العامل أن يستوعب وظيفته معظم وقته.

3- أن تكون معظم اهتمامات العامل مركز حول وظيفته.

4- أن يكون العامل شديد التمسك بالدقة في أداء عمله بدرجة كبيرة.

5- أن تكون معظم أهداف الموظف الشخصية في حياته مرتبطة وموجهة نحو وظيفته.

6- أن يشغل الموظف التفكير في وظيفته حتى بعد انتهاء وقت العمل.

7- أن يحقق العمل للعامل أكبر إشباع في حياته.

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق)، ص 348.

(2) Ramsey et al, "A critical evaluation of a measure of Job Involvement: The Use of The Lodahl & Kejner (1965) Scale With Sales People , Journal of Personal Selling & Sales Management (Vol.15 , No3:1995) pp 65 , 66.

8- أن تكون أهم أولويات العامل، الاهتمام بوظيفته واستغراقه في أداء مهامها.

9- أن تكون معظم الأشياء الهامة التي تحدث للعامل، مندمجة في وظيفته الحالية بشكل أو آخر.

ولا شك أن لجودة حياة العمل أثر كبير في تنمية الاستغراق الوظيفي للعاملين، فقد أشارت بعض الدراسات إلى وجود ارتباط إيجابي، بين القيم الثقافية المتعلقة بجودة حياة العمل، وبين الاستغراق الوظيفي، وينعكس أثر ذلك في صورة انخفاض في حالة الشعور بالإحباط، وانخفاض معدلات دوران العمل، وارتفاع في معدلات البقاء والاستمرار بالمؤسسة. هذا كما توصلت العديد من الدراسات إلى أنه كلما تميزت بيئة العمل والمناخ التنظيمي بالقبول والرضا من قبل العاملين؛ كلما أدى ذلك إلى تنمية الاستغراق الوظيفي، ومن الأمور التي تؤثر على تنمية الاستغراق الوظيفي ما يلي:

1- ظروف بيئة العمل المعنوية.

2- خصائص الوظيفة.

3- جماعة العمل.

4- الأسلوب المتبع في الإشراف على العمل.

5- المشاركة في اتخاذ القرارات.

وما يعنينا في هذه الأمور، هو ما يتعلق بموضوع هذا الكتاب؛ وهو أثر الأجور والمكافآت في الاستغراق الوظيفي، فقد أوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة طردية بين الأجور والمكافآت وعدالة توزيعهم، وبين الاستغراق الوظيفي؛ أي تؤثر متغيرات الأجور والمكافآت تأثيرا إيجابيا في الاستغراق الوظيفي، ويتطلب ذلك من المؤسسات المعاصرة مراعاة أجور ومكافآت العاملين بها، ودراستها بشكل

تحليلي وموضعي؛ للوصول إلى تحقيق العدالة التي ينتظرها أفراد المؤسسة، بما يسهم في القضاء على الإحباط الإداري، ودعم الاستغراق الوظيفي بداخلهم.[1]

رابعا: التأثير على مستوى الولاء التنظيمي:

لا شك أن مسألة تحديد التعاريف والمفاهيم في العلوم السلوكية، يكتنفها نوع من الصعوبة، وتزداد الصعوبة تلك عند بحث موضوع الولاء التنظيمي للعاملين، نظرا لتعدد العوامل والمتغيرات المؤثرة فيه، والناتجة عنه، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته، لكونه ظاهرة سيكولوجية، لم تدخل ضمن حيز اهتمام الباحثين إلا في نهاية الستينات وأوائل السبعينات[2]، وهذا ما يفسر قلة الدراسات المتخصصة فيه؛ ومن ثم صعوبة تحديد مفهومه.

لذلك؛ هناك من رأى الولاء على أنه: استعداد الموظف لبذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، والقبول بالأهداف الرئيسية وقيم التنظيم[3]، ونظر (هريبنياك وألوتو) إلى الولاء على أنه: عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب، أو الموقع الوظيفي، أو الحرية المهنية، أو تتعلق بصداقات الزمالة الأوسع.[4]

---

(1) انظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق).

(2) انظر:

Curry , P. James , " On The Causal Ordering Of Job Satisfaction & Organization Commitment " , Academy Of Management Journal (vol.22,No.4:1986).

(3) انظر:

Porter, L.W. , The Etiology Of Organizational Commitment: A Longitudinal Study Of Initial Stage Of Employee - Organization Relationships (New York: un. Published Manuscript, 1968).

(4) انظر:

Herbiniak, L.G. ; J. A. Allutto, "Personal & Role Related Factors In Development Of Organization Commitment", Administrative Science Quarterly (vol.18: 1972)

إن الولاء في تصور غالبية هؤلاء الباحثين، ينطوي على شكل معين من الرابطة النفسية بين الأفراد والتنظيمات، ويعد عمل (بورتر) من أفضل الأعمال التي تناولت الولاء إداريا، وقد عرفه بأنه: «تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وتوصل إلى أن هناك صفات لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد؛ وهى:

1- الاعتقاد القوى بقبول أهداف وقيم المؤسسة.

2- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة.

3- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار عضويته في المؤسسة».[1]

وبالنظر إلى هذا المفهوم؛ «يتضح جليا أنه ركز على أن الفرد الذي يظهر ولاء لمؤسسته، تظهر لديه حالة تفاعلية من الاتفاق والانسجام مع مؤسسته، والتفاعلية هنا؛ تشمل تفاعل الفرد داخليا، لكون الفرد يتفاعل دائما مع نفسه، ومع الأفراد الآخرين. إن التفاعلية هي موقف داخلي سلوكي للفرد نحو مؤسسته، وهذا المفهوم للولاء؛ هو مفهوم إدراكي معرفي، وبالنظر للصفات التي لها تأثير كبير في تحديد الولاء التنظيمي للأفراد، نلاحظ أن فهم واستيعاب الأشخاص لأهداف المؤسسة؛ واستعدادهم لتكريس أو تخصيص معظم طاقاتهم من أجل هذه الأهداف؛ سيجعلهم مائلين للبقاء في المؤسسة، لتحقيق أو إدراك أهداف ذات موضع تقدير عالٍ؛ وهذا يعنى الصورة الإيجابية للقوة العالية التي يتمتع بها الأفراد العاملون، والتي توجه نحو المؤسسة.

أما (بروس) فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة، والتأييد للجماعة من قبل العامل، والمودة أو الصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المؤسسة أو التنظيم. وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة؛ وهى:

---

(1) انظر:

Porter, Lymon W. & Others , "Organization Commitment , Job atisfaction & Turnover Among Psychiatric Technicians" , Journal Of Applied Psychology (vol.59 , No.5: 1974).

1- **العنصر الأول:** التطابق Identification: وهو تبنى أهداف وقيم التنظيم، باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

2- **العنصر الثاني:** الاستغراق Involvement: والمقصود به الانهماك أو الانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

3- **العنصر الثالث:** الإخلاص والوفاء Loyality: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوى إزاء المؤسسة.

مما سبق يمكن استنتاج ما يلي:

1- أن معظم المفاهيم قد تدور في إطار واحد، ألا وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع مؤسسته وعمله؛ فيصبح إنسانا تستغرقه المؤسسة، ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي، ورغبته ونيته في النمو والتقدم، وتحقيق أهداف المؤسسة من خلاله. والولاء بهذا المعنى؛ يقصد به الموقف الداخلي السلوكي للعاملين كأفراد - ككيان منفصل -، وكمجموعة - ككل - متضامنة نحو تحقيق أهداف مشتركة، لأنه مفهوم جماعي يتكون من تفاعل اتجاهات فردية.

2- أن الفرد الذي يظهر مستوى عاليا من الولاء التنظيمي تجاه مجموعته أو مؤسسته، نراه قد تفاعل واستغرق دخل إطار المجموعة، وهذا التفاعل والاستغراق لم يُذِب جميع صفاته ومميزاته الشخصية، إلا بحدود تهذيب بعض الفروق الشخصية التي تؤثر على العمل، وعلى الأهداف المشتركة للمجموعة أو المؤسسة. وتعود إلى أن الفرد يتمتع بعقيدة ثابتة، وإيمان راسخ تجاه مؤسسته، ولديه الاستعداد للكفاح من أجل تحقيق أهدافها، وشعوره بالاتساق بين هدفه كفرد، وهدف المجموعة الواحد، وبين أهداف الإنتاج والنظام السائد في المؤسسة.

3- أن الولاء لا يفرض فرضا على الأفراد، بل هو استغراق للذات في الأهداف الموحدة للمجموعة أو المؤسسة».[(1)]

أساليب القضاء على الإحباط الإداري:

من توصيات الكتاب بشأن القضاء على الإحباط، ما أوصى به (برسج) لتجنب الحالات التي تؤدى للإحباط؛ وبالتالي انتهاج سلوك واستجابات تكيفية بدرجة أكبر من قبل العامل؛ ومن توصياته أو نصائحه:

- توقف وراجع خطتك عندما تواجه عائقا في طريق الهدف.
- احتفظ بمرونتك، وجرب طرقا جديدة تدور حول العائق للوصول إلى الهدف.
- طور بنفسك نمطا تكيفيا عاما في تعاملك مع الإحباط.[(2)]

أيضا هناك بعض النصائح والإرشادات للتقليل من آثار الإحباط؛ ومنها:

- يجب أن لا يبالغ الفرد في طموحاته وأماله بالنسبة لإمكاناته وقدراته الجسمية والنفسية والمادية، وعليه أن يرسم لنفسه أهدافا تقع ضمن دائرة وحدود إمكاناته، فالتفاوت بين مستوى الطموح والقدرات من علامات الشخصية المضطربة.
- تدريب الفرد وتعويده على تحمل قدر معين من الإحباط والفشل منذ الصغر، دون أن تترك أثرا سيئا فيه، فالحياة لا يمكن أن تعطي الإنسان كل ما يريد، وفي كل وقت.

---

(1) طلال بن عايد الأحمدي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة - التنظيم وأداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة -، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010)، ص ص 12، 13.

(2) صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، (مرجع سابق).

- وضع الخطط والبرامج التي يرسمها الفرد لنفسه، لكي تساعده على مواجهة المواقف الإحباطية، وأن يضع في حساباته كل المتغيرات والاحتمالات، فهذا يخلق عنده نوعا من الاستعداد للمواجهة والتصدي بحيث لا يفاجأ.

أما عن الطرق والأساليب غير المباشرة التي يستخدمها الفرد للتخلص من الإحباط:

- **الكبت:** يتميز الكبت بمحاولته المستمرة بكبح الرغبات الأولية كحل للصراع، ويستخدمه كل الناس الأسوياء والمضطربون، ولكن غالبا بعد دفع الثمن، فالفرد يحمل العديد من الدوافع التي لا يمكنه إظهارها أمام الآخرين؛ كالدوافع العدوانية، والجنسية في مجتمعات تضع قيودا على ذلك، فيقوم الفرد بإبعادها من شعوره إلى اللاشعور؛ بحيث تبقى بعيدة ومدفونة هناك، مع أنه لا يحل المشكلة.
- **الإسقاط**: وهو أن يتخلى الشخص عن صفات عنده وينسبها للآخرين، لأنه يرغب أن لا تكون عنده، فهو إذن إلقاء اللوم على الآخرين للأخطاء التي يرتكبها الشخص نفسه، أو أي تقصير عنده.فإذا بالغ الفرد في إلقاء اللوم على الحظ أو الآخرين أو القوى الخفية، فيما يحصل لديه فإنه سيكون بذلك حالة مرضية كما تظهر عند المصابين بهذيان الاضطهاد والمتابعة.
- **النكوص**: وهو نوع من الانسحاب وهو ليس طريقة جيدة ومفيدة للتكيف؛ لأنه يؤدي غالبا إلى الإضرار بالفرد، ويوقف عملية نمو الشخصية، لأنه العملية التي يقابل بها الفرد المواقف التي تصل صعوبتها إلى حد لا يستطيع التغلب عليه.
- **التبرير:** أحيانا يقوم بعض الأفراد بسلوك غير مقبول، أو يفكر بطريقة غير مقبولة تجلب له التهديد، وبعد ذلك يحاول التخلص من القلق أو الذنب المرافق، بإيجاد تسويغ أو تبرير معقول لهذا السلوك. إن هذه الطريقة أو الأسلوب الدفاعي يُسمى (التسويغ أو التبرير)، وكثيرا ما يسلك الفرد أشكالا من

السلوك الناتجة عن دوافع لا شعورية غير مقبولة؛ بحيث يصدر عنه تصرفات غير أخلاقية ومرفوضة من الفرد والمجتمع، فيحاول أن يفسر ذلك تفسيرا معقولا ويعللـه بأسباب مقبولة من المجتمع .ويختلف التبرير عن الكذب، إذ أنه في حالة الكذب يكون مدركا له، واعيا أسبابه ودوافعه وسلوكه. أما التبرير؛ فإنه عملية لا شعورية أو غير واعية، ولا يدرك الإنسان أسباب سلوكه، من جهة ثانية؛ فإن الشخص الذي يكذب، يخدع الغير ولا يخدع نفسه، أما التبرير فالشخص يخدع نفسه كما يخدع الآخرين.[1]

إلا أن الباحث يرى في هذا الشأن؛ أن ضرورة تطبيق العدالة بكافة أشكالها وأنواعها، هي السبيل للقضاء على الشعور بالإحباط الإداري، ويأتي على رأس هذه الأشكال والأنواع؛ تطبيق العدالة في منظومة الأجور؛ خاصة في القطاع الحكومي، وذلك لأنه القطاع الوحيد الذي تضمن فيه الدولة تطبيق العدالة، بعكس القطاع الخاص الذي لا تضمن الدولة تطبيق العدالة فيه، أو ضمان تطبيق حد أدنى للأجر؛ حيث يمكن للقطاع الخاص التهرب من ذلك بأكثر من وسيلة. أيضا ضرورة تطبيق العدالة التنظيمية؛ حيث العدالة بشقيها المادي والتنظيمي تشكل أساس العدالة الاجتماعية - كما سنرى لاحقا- التي نادت بها ثورة يناير، ومازالت تنادى بها، على أمل إيجادها على أرض الواقع!!.

وإلى جانب عدالة الأجور والعدالة التنظيمية، «اتفق معظم الكتاب على ضرورة مراعاة العديد من العوامل المكملة عند الرغبة في القضاء على الإحباط الإداري؛ ومن هذه العوامل:

1- عدم المبالغة في التوقع من قبل الموظف.

2- الميل إلى تغيير الأدوار التي يقوم بها الفرد.

---

(1) انظر: http://alome28.maktoobblog.com (مرجع سابق).

3- وجود وصف تفصيلي لمهام الأدوار الملقاة على عاتق أي فرد في المؤسسة، أيا كان موقعه التنظيمي، أو مستواه الإداري.

4- العمل على زيادة الاستقلالية الممنوحة للموظف، مع إعطائه السلطة الكافية، وتحديد مسئولياته بشكل واضح ودقيق.

5- ضرورة التركيز على برامج التنمية الإدارية، والأخذ بالأساليب الإدارية الحديثة.

6- العمل على تدعيم التفاعل الاجتماعي، وتدعيم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل.

7- العمل على فهم ودراسة الاتجاهات والمشاعر النفسية والسلوكية للعاملين في المؤسسة، والتعرف على العوامل المؤثرة في هذه المشاعر.

8- العمل على ضمان الاستقرار المادي والنفسي للعاملين، والاهتمام بنظم الحوافز والمكافآت.

9- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات، وتحديد الإجراءات.

10- تنمية اتجاهات القيادات نحو تفويض السلطة وتمكين العاملين.

11- توفير المناخ الذي يتسم بالمنافسة الشريفة والبناءة بين أفراد المؤسسة.

12- الإدارة الفعالة للصراع التنظيمي بأشكاله المختلفة.

13- تنمية الاتصالات المفتوحة الفعالة بجميع أشكالها واتجاهاتها.

14- الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي للأفراد؛ وضرورة ربط التدريب الإداري بهذا المسار؛ لتحقيق التوازن بين المتطلبات الوظيفية، وبين طموحات الأفراد واحتياجاتهم الوظيفية.

15- المحافظة على بيئة تنظيمية تسمح بالإبداع الوظيفي، وتوفر الشعور بالاهتمام والرعاية، وتتضمن كفاءة القيادات الإدارية، مع إيجاد علاقات عمل تتسم بالثقة، وحسن المعاملة بين الرئيس والمرؤوس.

16- استخدام استراتيجية إعادة تصميم الوظيفة؛ لكي تكون الوظائف نوعا من

التحدى الوظيفي، وذلك عن طريق الإثراء الوظيفي؛ لزيادة الشعور بالمسئولية والاستقلالية والمتعة في العمل.

17- الاهتمام بجودة حياة العمل، والتي تعد من التوجهات التنظيمية والإدارية الحديثة نحو الاهتمام بالعاملين، وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وزيادة رضاهم عن العمل والمؤسسة؛ لضمان التزامهم والبقاء في المؤسسة طول حياتهم الوظيفية.

18- إيجاد علاقات عمل تتسم بالثقة وحسن المعاملة بين الموظف ورئيسه.

19- تطبيق نظام مكافآت يقوم على مبدأ الجدارة في الترقيات، وليس الأقدمية»[1]

20- «الزيادة الفعلية لرواتب العاملين.

21- ضبط الأسعار من خلال الرقابة الصارمة، والعقاب الرادع.

22- إعادة الدور الرقابي للمؤسسات والهيئات الحكومية المنوط بها تنظيم العاملين وإدارتهم.

23- تفعيل مبدأ الشفافية.

24- ضرورة تشجيع المبدعين والمجتهدين من العاملين.

25- الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

26- وضع ضوابط صارمة لاختيار العاملين بعدالة بعيدا عن المحسوبية.

27- تفعيل التدريب؛ من خلال تطابقه مع الواقع الفعلي للعمل.

28- ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين.

29- تنمية الوعي بحقوق وواجبات الموظف، وحقوق وواجبات الجمهور.

30- المساواة في الحقوق الأدبية والمادية بين الجهات المختلفة، وبين العاملين المؤقتين وزملائهم الدائمين.

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربى (2007)، (مرجع سابق)، ص ص 377، 378.

31- ضرورة اختيار أفراد مبدعين ليشكلوا العناصر البشرية لتحقيق الأهداف.

32- إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن الأفكار دون حجر.

33- تخصيص نسبة من ميزانية المؤسسة لتنفيذ التجارب المبتكرة.

34- على المؤسسة أن تربط أهدافها بأهداف العاملين فيها قدر الإمكان.

35- العمل على اكتشاف أصحاب المواهب من العاملين.

36- عمل لوحة شرف للعاملين المتميزين.

37- ضرورة أن تتفق قرارات وسياسات القادة مع الاتجاه العام للمؤسسة، وللدولة ككل.

38- طرح مشاريع تطوير العمل على العاملين لإبداء الرأي فيها.

39- رصد جائزة للمتفوقين من أبناء العاملين في الشهادات العامة؛ مما له أكبر الأثر في تنمية الانتماء للمؤسسة.

40- على المؤسسات عمل جائزة الموظف المثالي؛ لتشجيع الأفراد.

41- الاهتمام بالبعد النفسي للعاملين، وضرورة الاهتمام بالكشف النفسي الدوري؛ لقياس مدى تكيف الموظف مع وظيفته والمؤسسة ككل»[1]

وتبقى عدالة الأجور الأسلوب الأول والأهم في القضاء على الإحباط الإداري؛ وهذا ما دعا الباحث إلى تبنى موضوع الأجور، وتقديم مقترح للقضاء على فوضاه - كما سنرى في الفصول القادمة -، من خلال إعادة توزيعها بالشكل الذي يحقق العدالة المرجوة، ومن خلال متطلبات وآليات لتنفيذ المقترح قابلة للتطبيق، والتعديل أيضا.

---

(1) أحمد جابر حسنين على، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011)، ص ص 296، 297.

ملخص الفصل الأول

يتناول الفصل الأول تعريفات الإحباط المتعددة؛ ومنها أنه عاطفة أو شعور سلبي، ينتج من أن سلوكا معينا لم يؤد بنا إلى الغاية أو الهدف المقصود، ويتعين الانتباه إلى أن الإحباط هو شيء يحدث داخل الفرد؛ أي حالة داخلية في الشخص ناشئة من عجز عن بلوغ هدفه.كما أن للإحباط شروط لابد من توافرها، وهى: أن يكون الدافع هاما وقويا لدى الشخص. وأن يكون الهدف المرجو الوصول إليه هاما، ويمكن تحقيقه من وجه نظر الشخص. وأن يكون هناك عائق يحول دون الوصول إلى الهدف.

أما عن الأسباب التي تقف وراء الإحباط، فليس هناك اتفاق بين الكتاب والباحثين حول ماهية أسباب ظهور مشاعر الإحباط، إلا أنه يمكن إدراك ذلك من خلال استقراء الفكر الإداري، فقد أشار الإحباط إلى العديد من العوامل والأسباب، منها على سبيل المثال: الخلل في أنظمة الأجور والحوافز، سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى الدولة ككل. وغياب العدالة التنظيمية. والاعتماد الكلى على الترقية بنظام الأقدمية. استيلاء القيادات على مجهود العاملين، وعدم إبراز مجهودهم لدوائر الإدارة العليا. انتشار أسلوب القيادة الإدارية بالتجسس ...الخ.

كما تمثل العدالة التنظيمية؛ أحد المكونات الأساسية لـلهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة؛ حيث تعتبر قيمة اجتماعية، والاعتداء عليها من جانب المؤسسة، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية. لذا؛ يترتب على عدم العدالة؛ إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة، تنتج عن حالة الإحباط التي تصيب أفراد المؤسسة.

وقد تناول الفصل خصائص الإحباط ومظاهره، وآثاره السلبية على الحياة الوظيفية؛ ومن أهمها: تنمية الشعور بالاغتراب الوظيفي. إعاقة الشعور بالرضا الوظيفي. عدم تحقيق ما يعرف بالاستغراق الوظيفي.

وفى نهاية الفصل؛ تم استعراض بعض الأساليب التي تساعد على القضاء على الإحباط الإداري، إلا أن عدالة الأجور، تبقى الأسلوب الأول والأهم في القضاء على الإحباط الإداري؛ وهذا ما دعا الباحث إلى تبنى موضوع الأجور، وتقديم مقترح للقضاء على فوضاه، من خلال إعادة توزيعها بالشكل الذي يحقق العدالة المرجوة، ومن خلال متطلبات وآليات لتنفيذ المقترح قابلة للتطبيق.

الفصـــل الثاني

قضيــة الأجــور

صفحة زوجية فارغة

الفصل الثاني

قضيــة الأجور

تعريف الأجر:

تعددت مفاهيم وتعريفات الأجر، بتعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف الأجر، وما يتعلق به من موضوعات؛ حيث يرى البعض«أن الأجر هو المقابل الذي يحصل عليه العامل في نظير ما يكلف به من أعمال، وفى ضوء الاتفاق بين العامل والمؤسسة.

بينما يرى البعض الآخر الأجر على أنه: جميع أشكال العوائد المالية والعينية والخدمات والفوائد الملموسة التي يتلقاها العامل كجزء من علاقته بالعمل».[1]

أيضا تم تعريف الأجر بأنه: «ما يستحقه العامل لدى جهة العمل، في مقابل تنفيذ ما يكلف به، وفقا للتشريعات المنظمة للعلاقة بين العامل وجهة العمل.

---

(1) عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود (المنصورة: المكتبة العصرية، 2009)، ص246.

وتدفع مستحقات العامل نقدا، بالإضافة إلى ما اصطلح على تسميتها تكلفة الأجور، فإلى جانب الجزء النقدي الذي يدفع للعامل، تدفع المنشأة مبالغ أخرى للإنفاق على توفير مجموعة من الخدمات؛ مثل الوجبات الغذائية المجانية، أو المساكن المجانية، أو وسائل الانتقال، أو العلاج الطبي وأقساط التأمين وغيره«».[1]

أما عن تعريف الأجر في الاقتصاد الحر؛ فهو يمثل الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل المجهود الجسماني، أو العقلي الذي يبذله في العمل . أما في الاقتصاديات المركزية أو الاشتراكية، فهو نصيب العامل الذي يدفع له في صورة نقدية، تعبيرا عن نوع وحجم مساهمته في إنتاج الخيرات المادية والاجتماعية لمجتمعه، مع مراعاة توفير مستوى من العيش الكريم للعامل يتناسب مع كفاءته الإنتاجية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك حقيقة مهمة لابد من ذكرها، وهى أنه لا يوجد عمليا مقابل نقدي أو عيني مجز تماما، لنوع وكم الجهد العضلي أو العقلي الذي يبذله الإنسان في عمله.

ففي العمل يفنى الإنسان عبر استهلاك عمره الزمني، وطاقاته التي لن تعود إليه ثانية، وهى خسارة لا تعوض. لكن هذه الحقيقة لم تؤخر الأنظمة الاقتصادية والسياسية من أن توجد شكلاً مرضيا من التعويض، بين الفرد الإنسان حين يعرض عمله من جهة، وبين صاحب العمل (فردا كان أم دولة)؛ حيث يعرض الأجر كبديل من الجهة المقابلة.

وسواء تم الأخذ بتعريف الأجر في الفكر الرأسمالي، أو في الفكر الاشتراكي، فإن الفكرة التي ينطلق منها الأجر تبقى ضمن المفهوم الآتي:

الأجر هو: المقابل الذي يقبله ويحصل عليه الفرد في محاولة لتعويض

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004)، ص 34.

مساهمته الواعية، سواء كانت المساهمة على شكل جهود بدنية أو عقلية، بأداء عمل مفيد اقتصاديا واجتماعيا.[1]

تعريف الأجر الأساسي:

يتمثل المرتب الأساسي «في الأجر الذي يتم منحه للموظف، والذي يحصل عليه في مقابل قيامه بالعمل؛ ومن ثم، فإن المرتب الأساسي هو المبلغ الذي يتوقع أن يحصل عليه الفرد بانتظام، بغض النظر عن مستوى الأداء!!.

تعريف الأجر الإجمالي:

ويمثل المبلغ الذي يحصل عليه الموظف، ويضم المرتب الأساسي، بالإضافة إلى أي عناصر ذات قيمة؛ مثل الإضافي والمكافآت والحوافز، والتي يتوقع الموظف الحصول عليها، وهكذا؛ فإن هذا المصطلح يطلق على إجمالي المبالغ النقدية التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة».[2]

يتضح مما سبق؛ أن الأجر يعنى تحويل الوقت والجهد إلى إنتاج، في مقابله يحصل الفرد على عائد مادي في صورتيه المباشرة كنقود، أو غير المباشرة؛ كالخدمات الطبية والترفيهية والتأمين، وغير ذلك من العوائد. وهى من وجهة نظر الباحث عملية مقايضة أو مبادلة بين صاحب العمل (الفرد / الدولة)، وبين الموظف من خلالها يتم تبادل المنفعة، إلا أن ما يحدث على أرض الواقع عملية مبادلة ناقصة؛ خاصة فيما يتعلق بالأجر الأساسي كما ذُكِرَ في تعريفه، الذي يحصل عليه الفرد بانتظام (بغض النظر عن مستوى الأداء!).

---

(1) انظر: عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008).

(2) بارى كشواى، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: خالد العامري، ط3 (القاهرة: دار الفاروق، 2008)، ص 166.

لذلك؛ تمثل قضية تعديل الأجور إشكالية عظيمة؛ حيث يتوقع الموظف من هذا التعديل زيادة أجره بما يحقق له الحياة الكريمة التي ينشدها، دون النظر إلى مصادر تمويل هذه الزيادة، ويتوقع صاحب العمل (الفرد / الدولة)، تحقيق إنتاجية عالية تدر أرباحا يستطيع من خلالها الوفاء بالزيادات المطلوبة، ولن يتحقق ذلك، إلا من خلال ربط الأجر بالإنتاج السلعي أو الخدمي، وهى إشكالية أخرى سيتم مناقشتها في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

أهمية الأجر:

تعد الأجور مسألة في غاية الأهمية، سواء على مستوى الفرد، أو المؤسسة، أو المجتمع، وذلك على النحو التالي:

أهمية الأجر للفرد:

يعتبر الأجر المصدر الرئيسي لدخل معظم الأفراد العاملين، إذ يعكس الأجر مستوى المعيشة، ودرجة رفاهية الفرد، ووضعه الاجتماعي، ويحدد الأجر مدى قدرة الفرد على إشباع حاجاته ورغباته؛ حيث تتحدد مكانة الفرد الاجتماعية بناء على ما يحصل عليه من أجر. ومما زاد من أهمية الأجر وضرورة زيادته بصفة مستمرة، ارتفاع معدلات التضخم على مستوى العالم، وما يصاحبها من ارتفاع في الأسعار وتكاليف المعيشة؛ والتي بدورها تؤدى إلى انخفاض القيمة الحقيقية للأجور، نتيجة انخفاض القدرة الشرائية للأجر. كما يعتبر الأجر أهم آليات الفرد لإشباع حاجاته الاجتماعية.

أهمية الأجر للمؤسسة؛ وتتمثل في النقاط التالية:

- يمثل الأجر أحد أهم عناصر تكاليف إنتاج وتسويق منتجات المؤسسة.
- يمثل الأجر أحد أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحفيز الفرد، لزيادة مهاراته وتنمية قدراته؛ ومن ثم رفع مستوى أدائه.

- يمثل الأجر أهم الأسلحة التي تستخدمها المؤسسة لجذب الكفاءات والمهارات النادرة، واستقطاب العقول التي تسعى وراء الأجر المرتفع، لكي تتميز المؤسسة على منافسيها.

أهمية الأجر للمجتمع؛ وتتمثل في النقاط التالية:

- يعتبر الأجر آلية عملية يستخدمها المجتمع لعلاج مشكلات التضخم والركود، فإذا ارتفعت الأجور في مجتمع ما، دون أن يقابلها زيادة في الإنتاج؛ فمعنى ذلك أن المجتمع متجه نحو التضخم، والعكس صحيح؛ إذا انخفضت الأجور دون مبرر ولم ينخفض الإنتاج؛ فمعنى ذلك اتجاه المجتمع نحو حالة من الركود.
- تلعب الأجور دورا هاما في علاج مشكلات عدة؛ مثل البطالة، فإذا انخفضت الأجور تزيد البطالة وتقل فرص العمل. أما إذا ارتفعت الأجور ارتفعت القوة الشرائية؛ ومن ثم ازداد الطلب على المنتجات، وازدادت الإنتاجية ليزداد العرض في المقابل، بما يزيد من الاستثمار؛ ومن ثم زيادة فرص العمل، فتقل البطالة كمحصلة نهائية.
- تلعب الأجور دورا حاكما في توزيع العمالة على مستوى الدولة، سواء في قطاع معين، أو منطقة جغرافية معينة، فمثلا في مصر يمكن تحريك الموارد البشرية للعمل في صعيد مصر، بزيادة الأجور في الوجه القبلي مقارنة مع الوجه البحري أو القاهرة أو الإسكندرية. كما يمكن مثلا زيادة العاملين في القطاع الزراعي مقارنة مع القطاع الصناعي، عن طريق ارتفاع الأجور في القطاع الأول عنه في الثاني، والعكس صحيح.
- يستطيع أي مجتمع من المجتمعات أن يحقق التوازن والنمو الاقتصادي من خلال نظام فعال للأجور، من هنا تأتى أهمية اهتمام الدول ببحث ودراسة موضوع إدارة الأجور والحوافز.[1]

---

(1) انظر: عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق).

عدالة الأجور ودورها في تحقيق العدالة الاجتماعية:

لقد صاحب الثورة المصرية في يناير 2011 بعض الآثار السلبية على القطاعات الاقتصادية المختلفة؛ مثل السياحة والصناعات التحويلية، والتشييد والبناء، وتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات؛ وبعض المؤشرات الاقتصادية الأخرى، كرد فعل طبيعي لما صاحب الثورة من اضطرابات واعتصامات وتظاهرات ومطالب فئوية، فالتفاوت في مستويات الأجور بمختلف قطاعات الدولة؛ أدى إلى شعور كثير من المواطنين بعدم تحقيق العدالة الاجتماعية في توزيع الأجور، والتي كانت سببا أساسيا لجميع الاعتصامات الفئوية حتى الآن؛ ومثل هذه الاحتجاجات، على الرغم من مشروعية بعض ما تطالب به، إلا أنها تضعف المناعة الداخلية للدولة.

«لقد أثارت المطالب الفئوية غضبة واسعة لدى كثير من المواطنين؛ خاصة ثلاث فئات، هي: فئة المعلمين التي جاءت مطالبها بتعديل الكادر، ورفع الحد الأدنى للأجور مع بدء العام الدراسي الجديد، وكادت تتسبب في تعطيل كثير من المدارس. والثانية فئة الأطباء التي تسبب إضرابها في معاناة المرضى والمحتاجين للدواء، وعدم قدرة البسطاء منهم في الحصول على العلاج. وكانت الفئة الثالثة أشد تأثيرا على المواطنين؛ وهم سائقي هيئة النقل العام في عدة جراجات، وإضرابهم وتعطيل مصالح المواطنين»[1]، فضلا عن إضراب العاملين بمترو الأنفاق والذي أحدث شللا شبه تام في القاهرة، استمر عدة ساعات قبل أتن تلبى الحكومة مطالبهم.

من هذا وغيره الكثير؛ يتضح أن العدالة في توزيع الأجور، تساهم بشكل كبير

---

(1) منى محيي الدين محمد خليفة، الخروج من الأزمات الاقتصادية والمجتمعية (المقترحات والحلول) سياسات تحسين الأجور كمدخل لعلاج أزمات المطالبات الفئوية - المؤتمر السنوي السابع عشر - (القاهرة: جامعة عين شمس، 2012)، ص 1422.

في تحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع، تأتي على رأس نقاط الأهمية بالنسبة للأجر، فكل سياسة هي في التحليل النهائي اقتصاد، والدليل على ذلك، أن الناس عندما يختارون أي نظام سياسي، لا يختارونه من اجل الخطب العصماء على المنابر أو في قاعة البرلمان.

الناس يختارون النظام السياسي الذي يتوقعون منه الرفاهية والعيش الآمن الرغيد، فالحرية مع الفقر مجرد كلمة جوفاء، والديمقراطية لا تعيش مع الفاقة، إذ سرعان ما يصادرها الحاكم، لأن فقدان العدل يدفع إلى التمرد، والتمرد بطبيعة الحال يحتاج إلى القمع.

لكن العدالة الاجتماعية ليست توزيع للفقر بالقسطاس المستقيم، وليست العدالة في توزيع دخل الدولة على عدد المواطنين بالتساوي، كما يتصور البعض؛ ما قيمته دولار واحد يحصل عليه المواطن شهريا وحتى يوميا، أنه والحالة هذه سيبقى يعيش دون خط الفقر.

إذن ما هي العدالة ؟.

- العدالة هي خلق الثروة؛ ومن ثم توزيع مردودها توزيعا عادلا، والتوزيع العادل يعني: التشغيل الكامل للأيدي العاملة؛ وهي الضمانة التي تقدم لكل عاطل عن العمل حتى يجد فرصة عمل، أو تجد له الدولة هذه الفرصة .
- العدالة هي الضمانة الكافية ضد العجز، والشيخوخة، والمرض، واليتم، والترمل ... الخ.
- العدالة هي السكن اللائق، والشارع المعبد النظيف، والمصباح المنير بكهرباء لا تنقطع، والماء الصالح للشرب، وتوفر الوقود.
- العدالة هي التعليم المجاني لكل فرد.
- العدالة هي العلاج بأحدث الوسائل لكل مريض.
- العدالة هي وسائط النقل والاتصال.

- العدالة هي القضاء العادل.
- العدالة هي إنجاز معاملات المواطنين بيسر دون رشوة، ودون بيروقراطية.
- العدالة هي المساواة في الفرص، دون النظر إلى صلات القربى والصداقة والمنفعة المتبادلة.

وبحسب قاموس (ليبيتي روبير)؛ فإن العدالة هي التقدير الصحيح والاعتراف الكامل بحقوق وجدارة كل فرد واحترامها. أما قاموس (لاروس)؛ فيعتبرها الفضيلة والخصلة الأخلاقية اللتان تحفزان على القسطاس واحترام حقوق الغير.

ولقد قال (سقراط) أن العدالة هي إعطاء كل شخص حقه. فيما قال (أرسطو) أنها: ممارسة الفضيلة والسلوك المستقيم في علاقتنا مع الآخرين .

وفي (اللغة)؛ فإن العدالة تعني التوسط في الأمر من غير زيادة ولا نقصان، والعدل ضد الجور، وتعديل الشيء تقويمه .

ويقول الـلـه سبحانه وتعالى في محكم كتابه:{ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ } [الإسراء: 70] ، { لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ } [التين: 4]؛ فإن مهمة العدالة هي تحقيق احترام هذا التكريم للإنسان .

من التعريفات السابقة؛ نلاحظ أن فلاسفة الأخلاق ربطوا مفهوم العدالة بمجالهم الخاص، بينما ارتبطت في الأديان بالتشريع، وفى نفس الوقت؛ فإن العلم القانوني يدرك تماما أن العدل يرتبط ارتباطا وثيقا بالقانون، ولهذا فليس مدهشا أن يسعى رجال القانون بدورهم لتعريف طبيعة العدل، وتميزه في نطاق القانون، فرغم محاولات فلاسفة الأخلاق والقانون وضع الضوابط العامة، لنظرية متكاملة عن العدل تحدد عناصره ومبادئه، فإن الفكر الإنساني عموما، والقانوني بخاصة، لا يزال عاجزا عن تحديد طبيعة العدل .

إن جوهر العدالة الاجتماعية حلم إنساني عام في القديم والحاضر والمستقبل، أيا كان وضع الإنسان ومنطقته الجغرافية ومكونات حضارته؛ حيث يرى الناس في تحقيق العدل بشكل عام أعظم هدفا في الحياة الإنسانية، ولهذا تحتل المقولات المتعلقة بالعدل والظلم، مركز الصدارة في المناقشات السياسية الحديثة المتعلقة بالقانون، والسياسة الاجتماعية، والتنظيم الاقتصادي.

لذلك؛ نلاحظ أن جميع المجتمعات الإنسانية دخلت في جدل كبير حول العدالة ومفاهيمها وسياقاتها، ولكنهم وزعوا متطلبات تحقيق العدالة ضمن مفهوم أن التوزيع العادل؛ يعني أن تتناسب الأجور مع الأسعار وترتفع بارتفاعها، ومع تطور مستوى العيش لكي يتحقق مستوى الرضا Standard of Satisfaction، ومستوى الرضا متحرك مع تطور الحياة، فما هو اليوم كمالي يصبح ضروري بعد حين، وما هو مرضٍ الآن يصبح غير مرضٍ إذا ما تحقق، وهكذا؛ فالإنسان يتطلع دائما لما هو أفضل، تلك هي سُنة الـلـه في خلقه، وعليها يقوم إعمار الأرض.

لذلك؛ فإن كل نظام لا يحقق الرفاهية الاجتماعية لشعبه، هو نظام فاشل، وكل نظام فاشل مصيره الزوال، ولا ينفع إن أطلق على نفسه ثوريا، فالثورة نفسها من زاوية رومانسية؛ تعني التغيير الجذري والشامل للبنيان الاجتماعي بما يحقق الرفاهية.

وبعد كل ذلك الركض خلف نظام وأحزاب وزعامات كرتونية وضعت الوهم بدل الحقيقة، وبعد كل تلك السنين العجاف التي عانى منها الغالبية العظمى من المصريين، فان أي مواطن يجاهر اليوم، بأنه مع من يعطيه حقه الذي يستحقه كمواطن وكإنسان، ولن يكون مع حلم ببناء دولة، وأن على المواطنين أن ينتظروا، ويعانوا الموت، والفقر، والدمار، حتى يتحقق ذلك، وعندها ستفكر الدولة بزيادة

رواتب الموظفين!![1] - الذين يرون المليارات أمام أعينهم تنفق على البعض منهم، وهم يعانون في سبيل توفير الحياة الكريمة لهم ولأسرهم -.

خلاصة القول؛ إن ما يميز النظام الاجتماعي العادل، هو قيامه على التوزيع المتوازن للفرص والإمكانيات المتاحة بين جميع المواطنين. وعلى العكس من ذلك؛ فإن النظام الظالم، هو ذلك الذي يسمح بتسخير موارد البلاد العامة، لفريق محدد من المواطنين يستأثرون بها دون سواهم[2]، وهذا ما كان يحدث قبل ثورة 25 يناير في ظل النظام السابق، وما شاهدناه من تزاوج بين السلطة والثروة، زواجا مثليا لم ينجب سوى الفساد، الذي تكاثر ذاتيا حتى امتلأت به كافة قطاعات الدولة، فغابت العدالة الاجتماعية، وانتشر الظلم وضياع الحقوق، وأُهدرت آدمية هذا الشعب العظيم، الذي كان من الطبيعي أن يثور كبركان أطاح برموز الفساد (النظام) السابق[3]، وما زال ثائرا حتى الآن لعدم تحقيق العدالة الاجتماعية التي ينشدها، فالحال كما هو تفاوت مستفز في الأجور، تحت مسميات مختلفة كلها تندرج تحت مظلة الأجور المتغيرة، من مكافآت وبدلات.

ما سبق يفرض تحقيق مبدأ المساواة، والمقصود بها ليس المساواة بين كافة المواطنين بالمعنى المادي للكلمة؛ وإنما المقصود هو المساواة في الحقوق والواجبات وأمام القانون، وحين تستند المساواة إلى تشريع عادل، وتنفيذ منضبط لهذا التشريع، فإن الشعور بها سيكون أقوى عند الضعيف وعند القوي في آنٍ واحد، إنها تستحيل في الضعيف تساميا، وفي القوي تواضعا، وهما يلتقيان معا في وحدة

---

(1) انظر: حركة القوى الوطنية والقومية (حقوق): www.huqooq-iraq.com، (2012/8/18).

(2) انظر: توفيق السيف ، www.okaz.com.sa، (2012/8/25).

(3) انظر: أحمد جابر حسنين على، «الثورة المصرية.. بين إصلاح الفوضى وفوضى الإصلاح»، مجلة التنمية الإدارية، (العدد 131: أبريل 2011).

المجتمع، وتكامله؛ ومن ثم يصير جوهر المساواة، هو الجمع بين الحق والكرامة والمعاملة الواحدة.

نضف إلى ذلك؛ ما يعرف بالمسؤولية الفردية، في مقابل الحرية الفردية، وهناك المسؤولية الجماعية التي تشمل الفرد والجماعة بتكاليفها، فالمواطن الفرد لا يعيش بمفرده، وكذلك فإن الجماعة الوطنية ليست مجرد حاصل جمع أفرادها، بل هي أعم من ذلك وأعمق، إذ هي تجسيد للمصالح المشتركة، ولـلـهوية الواحدة، وللكيان الجماعي الذي يتضمن داخله مصالح الأفراد والجماعات ويضمن المحافظة عليها، وصيانتها في إطار من القيم العليا المشتركة، التي تكون محلا لما يطلق عليه الإجماع الوطني، وفي مقدمتها قيمة العدالة الاجتماعية.[1]

لذلك؛ تمثل العدالة الاجتماعية، والعدالة التنظيمية، وعدالة الأجور أجزاء منها بالطبع، «أهم المكونات الأساسية الاجتماعية والنفسية للمؤسسة؛ حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المؤسسة، ينظر إليه على أنه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، وما يتبع ذلك من إحباط، لذا؛ يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمؤسسة.

وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين:

- الأول: أن الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمؤسسة، للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلا.
- الثاني: أن الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المؤسسة، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قياداتهم.

---

(1) انظر: سيد قطب، العدالة الاجتماعية في الإسلام، ط 13، (القاهرة: دار الشروق، 1993).

ومما يؤكد اثر تطبيق العدالة على نتائج المؤسسة، ما أسفرت عنه الدراسات، من أن إدراك العاملين لعدم توافر العدالة، يترتب علية سلوكيات سلبية مثل: النية لترك العمل، زيادة معدل دوران العمالة، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجة نحو المؤسسة أو نحو قادتها. ولقد توصلت الدراسات في هذا الصدد إلى أنه،كلما زاد إدراك العاملين لتوافر العدالة، زادت مستويات الأداء.

هذا إلى جانب وجود علاقة بين العدالة، وكل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية، وان غياب العدالة يؤدى إلى زيادة المنازعات القضائية بين العاملين والمؤسسة».[1]

فضلا عن الاعتصامات والإضرابات التي وصلت إلى الدعوة إلى عصيان مدني شامل، ورغم أن هذه الدعوة قوبلت بالإهمال والرفض، في سلوك وطني للعاملين بكافة قطاعات الدولة، إلا أن ذلك لا يعنى الاستهانة بهذه الدعوة، التي قد تلقى قبولا مستقبلا إذا لم تتغير أوضاع العاملين إلى الأفضل، من خلال سياسة أجور عادلة تحقق المساواة بين العاملين تحقيقا للعدالة الاجتماعية المنشودة، والتي تعد حائط الصد الأول ضد كل من تسول له نفسه إشاعة الفوضى والدمار داخل المجتمع المصري، وتعد خطوة البناء الأولى لاقتصاد قوى، وتنمية مستدامة تحقق التقدم والرخاء الاقتصادي، الذي ينعكس على كافة مجالات الدولة، من خلال عاملين يتمتعون بالرضا الوظيفي.

أنواع الأجور وطرق دفعها:

على ضوء تعريفات الأجور السابقة؛ نرى أن الأجور تتخذ العديد من الأنواع والأشكال على النحو التالي:

---

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي (2007)، (مرجع سابق)، ص 206.

1- **الأجر النقدي والأجر العيني:**

ويشير الأجر النقدي إلى المبلغ النقدي الذي يتقاضاه الموظف، نظير قيامه بالعمل من العملة المتداولة خلال فترة زمنية معينة.

بينما الأجر العيني؛ هو ذلك المقابل الذي يدفع للعامل في صورة عينية، قد تتمثل في تكاليف الخدمات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها، أو مزايا اجتماعية عينية في شكل منافع معينة، مثل تكاليف العلاج الطبي المجاني، أو وجبات غذائية مجانية، أو سكن إداري مجانا أو بإيجار رمزي، أو تكاليف زى العمل إن وجد... وغيرها.

2- **الأجر الإجمالي والأجر الصافي:**

ويقصد به ما يستحقه الموظف من أجر قبل خصم أية استقطاعات منه، بينما الأجر الصافي هو ذلك الأجر الذي يتقاضاه الموظف، نظير قيامه بعمله بعد استقطاع جزءا منه؛ مثل ضريبة كسب العمل والتأمينات... وغيرها.

3- **الأجر الثابت والأجر المتغير:**

الأجر الثابت: هو الأجر الذي يدفع للموظف بشكل ثابت حسب نظام دفع الأجور في المؤسسة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤديه الموظف، فالموظف الدائم عادة ما يدفع له الأجر في نهاية كل شهر، في حين يدفع للعامل المؤقت أو الذي يعمل جزء من الوقت، حسب عدد أيام العمل الفعلية، وحسب المبلغ المتفق عليه.

ولا يعنى نظام الأجر الثابت، أن المبلغ الذي يدفع للعامل يظل ثابتا طوال فترة عمله، ولكن يثبت لمدة زمنية معينة عادة تكون سنة، ثم يبدأ بعدها الأجر في الزيادة نتيجة إضافات معينة للأجر؛ مثل العلاوات الدورية الناتجة عن زيادة الأعباء العائلية، مثل علاوة الزواج أو إنجاب طفل، وما إلى ذلك.

الأجر التشجيعي: فضلا عن الأجر الثابت، تعطى المؤسسة أجرا تشجيعيا زيادة عن الأجر الثابت، وذلك في حالة زيادة إنتاجه عن المستوى المطلوب، لتحفيزه

على المزيد من الإنتاجية والأداء المرتفع، وهناك أمثلة أخرى للأجور التشجيعية أو التحفيزية مثل:

- البدلات التي تدفع للموظف نتيجة تحمل أعباء معينة؛ مثل بدل السفر أو الانتقال.
- الأجور الإضافية التي تدفع لساعات العمل الإضافية.
- توزيع نسبة من أرباح المؤسسة على العاملين.

4- الأجر الإسمى والأجر الحقيقي:

يتمثل الأجر الإسمى في مقدار المبالغ النقدية التي يتقاضاها الموظف، في مقابل العمل الذي يقوم به، بغض النظر عن قيمة هذه المبالغ أو قوتها الشرائية في السوق.

بينما الأجر الحقيقي يشير إلى قدرة الشراء الحقيقية لهذا الراتب في السوق؛ أي مقدار السلع والخدمات التي يمكن شراؤها بهذا الأجر النقدي، وعلى ذلك فالعبرة ليست بمقدار الأموال النقدية التي يتقاضاها الموظف من المؤسسة، ولكن العبرة بمقدار القوة الشرائية لهذه الأموال، لذلك على المسئولين أن يعيدوا النظر في أنظمة الأجور بشكل مستمر لزيادتها، بشكل يتواءم مع الزيادة المستمرة في أسعار السلع والخدمات وتكاليف المعيشة بصفة عامة؛ وذلك لوقف قطار التضخم الناتج عن الفجوة بين الأجور والأسعار، وتتطلب ذلك رقابة دولة على الأسعار؛ حيث تعد الرقابة من متطلبات تنفيذ سياسة الأجور العادلة التي اقترحها الباحث، فمهما زادت الأجور، لن تؤتى بالفائدة المرجوة، طالما واكب ذلك ارتفاع في الأسعار؛ خاصة السلع الأساسية.

طرق دفع الأجور:

تتعدد أنظمة دفع الأجور بالمؤسسات المختلفة، ولكل نظام ظروفه التي يطبق فيها النظام، وهناك عوامل يجب أخذها في الحسبان، قبل أن تقرر الإدارة اختيار نظام دفع معين دون غيره، ومن أهمها ما يلي:

1- كم ونوع العمل الذي سيدفع الأجر في مقابله؛ أي ربط الأجر بالإنتاجية.

2- أسعار السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها مقارنة بأسعار المنافسين.

3- مستويات الأجور التي تدفعها المؤسسات المنافسة في السوق.

4- أثر خطة الدفع على العلاقات بين مختلف الأطراف الحاكمة لعمل المؤسسة؛ وهم الإدارة، والعاملين، والعملاء، والحكومة؛ وغيرهم.

وفيما يتعلق بطرق دفع الأجور فهي كالتالي:

أولا: طريقة الأجر الزمني:

وهى من أقدم طرق دفع الأجور بل وأبسطها على الإطلاق، ومازالت هذه الطريقة معمولا بها حتى اليوم، ويتم حساب الأجر على أساس الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله، لذلك؛ لا يرتبط الأجر بكمية وجودة الإنتاج.

مجالات تطبيق هذه الطريقة:

- في حالة ما إذا كان العمل غير منتظم، أو معرضا لمتغيرات تعوق سير العمل، ولا دخل للعامل فيها.
- عدم وضوح العلاقة بين كمية الإنتاج والجهد المبذول، وصعوبة تحكم العامل في كمية إنتاجه، مثل عامل التجميع؛ حيث تكون سرعته محكومة بسرعة الماكينة التي يعمل عليها.
- الوظائف التي يصعب قياس إنتاجها بوحدات كمية ملموسة، مثل أعمال الصيانة؛ حيث طبيعة العمل متنوعة ويصعب قياسها.
- في حالة حاجة العمل إلى عناية واهتمام وتركيز من نوع خاص.
- عندما يحتاج العمل إلى درجة عالية من المهارة الحرفية.

مزايا هذه الطريقة:

1- البساطة والسهولة في الحساب والتطبيق العملي.

2- الحفاظ على العلاقة بين العاملين وبعضهم البعض، وتقوية روح الفريق.

3- تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين.

4- الأمان والاستقرار الوظيفي نظرا لثبات دخل الفرد وعدم تعرضه للتقلبات.

أما العيوب فهي كالتالي:

1- تقتل روح الابتكار والمبادأة.

2- لا تحفز الموظف على زيادة الإنتاج؛ حيث لا يوجد ما يكافئ الموظف المتميز في هذا النظام.

3- هروب العقول والمبدعون وذوى المهارات المتميزة، إلى مؤسسات تربط بين الأجر والإنتاجية.

4- تهمل هذه الطريقة الفروق الفردية بين العاملين من ناحية المهارات والقدرات وغيرها.[1]

ويلاحظ أن طريقة دفع الأجور واحتسابها حسب الزمن، تغفل تماما موضوع كمية الإنتاج. لذلك؛ فإن المؤسسات التي تتبع طريقة دفع الأجور واحتسابها حسب الزمن، لابد لها من الاهتمام بمسألة الرقابة؛ بحيث تكون رقابة قوية، وإلا قد يهمل الأفراد مسألة الوصول إلى المستويات الكمية المخططة من قبل الإدارة.

كما أن تلك المؤسسات لابد أن تسعى لإيجاد رابطة بين الأجر والإنتاج، وهنا ظهر نظام يضع حد أدنى للكمية اللازم إنتاجها (تسمى بالكمية المعيارية)، وزيادة معدل الدفع للفرد العامل؛ بحيث تضمن المؤسسة مكافأة الفرد ذي الإنتاج الأعلى.

---

(1) انظر: (المرجع السابق).

للتعرف على أهم الحالات التي يتخذ في ضوءها القرار، باختيار طريقة دفع الأجور واحتسابها على أساس الزمن؛ مما يحقق الرضا لدى كل من الإدارة والأفراد.

ثانيا: طريقة دفع الأجور واحتسابها على أساس كم الوحدات:

وتتلخص هذه الطريقة في دفع الأجور واحتسابها للأفراد العاملين، في ضوء احتساب الوحدات المنتجة من السلع والخدمات. وتحسب هذه الطريقة كالتالي:

الأجر حسب الوحدة (القطعة)

= عدد الوحدات المنتجة × معدل الدفع للوحدة (قطعة) الواحدة.

إذن؛ حسب هذه الطريقة، فإن أجر الفرد ممكن أن يرتفع بارتفاع الكميات التي يقوم بإنتاجها، وهذه الطريقة يمكن أن تكون أقرب لفكرة ربط الأجر بالإنتاج. كما جعلت المجال واسعا نحو إيجاد أفكار لاحقه، إلى وضع ما يسمى بالأجور التشجيعية، والتي تعتمد على استخدام الأجر كحافز للعمل وزيادة الإنتاج التي سنتطرق لها لاحقا في الفصل الخاص بمقترح الباحث لتعديل، والقضاء على فوضى الأجور الحالية.

والحالات التي يفضل فيها إتباع هذه الطريقة في دفع الأجور واحتسابها؛ هي:

1- حينما يكون ممكن قياس الوحدات المنتجة كميا.
2- حينما يكون هناك ارتباطا مباشرا بين مجهود الفرد العامل، وبين كميات الإنتاج (زيادة ونقصا).
3- حينما يكون نوع الإنتاج منتظما نمطيا، ولا توجد عوائق تحول بين الفرد العامل، وبين رغبته في زيادة مجهوداته لزيادة الإنتاج.
4- حينما يكون ارتفاع حجم الإنتاج مرغوبا؛ أي بالإمكان التحكم في الجودة بدرجة كبيرة.
5- عندما تريد الإدارة تقليل الاعتماد على الإشراف والرقابة.

6- عندما تكون التكاليف الثابتة الخاصة بالإنتاج مرتفعة، وأية زيادة في الإنتاج (شرط تحقيق بيعها فيما بعد)؛ ستؤدى إلى تقليل كلفة ما يصيب الوحدة الواحدة، مما يحسن الظروف التنافسية.

ثالثا: طريقة دفع الأجور في القطاع الحكومي:

يمكن اعتبار تحديد الرواتب في الإدارة الحكومية، طريقة أخرى من طرق دفع الأجور واحتسابها؛ حيث أن المؤسسات الحكومية عموما تخضع لأنظمة خاصة، تحددها القوانين بالتعليمات السارية في كل دولة.

وتحدد الرواتب لموظفي الدولة عادة بموجب سياسة عامة للدفع، تضعها القيادة السياسة ضمن قوانين الخدمة المدنية التي تطبق على جميع العاملين، وقد تفوض لبعض المؤسسات سلطة وضع جداول خاصة بأجور ورواتب موظفيها، نظرا لطبيعة المهام أو النشاطات الاقتصادية التي يمارسونها؛ مثال ذلك البنوك، وشركات التأمين، والنقل، والمؤسسات الإنتاجية والتسويقية، وغيرها من المؤسسات العامة.

وتتضمن أسس دفع الرواتب واحتسابها في الإدارة الحكومية، مجالات للزيادات والعلاوات الدورية والتشجيعية، وضمنها مخصصات المخاطرة والعدوى أيضا[1]، وهى جميعا من وجهة نظر الباحث، لا تخضع لمبدأ ربط الأجر بالإنتاج؛ وإنما تخضع لجداول أجور أُعدت في السابق وما زال العمل بها حتى الآن، بالإضافة إلى الزيادات التي تقرها القيادة السياسية لاعتبارات ليست لها علاقة بالإنتاج أو التقدم الاقتصادي، حتى في المؤسسات الاقتصادية أو الخدمية التي تدر ربحا، يتم ربط الأجر الإجمالي بحجم الأرباح، وليس بحجم الإنتاج، وهذا هو مكمن الخطأ والخطورة في نفس الوقت، وهو ما أدى إلى ما تشهده مصر حاليا من اعتصامات

---

(1) انظر: عصام عبد الوهاب الدباغ، (مرجع سابق).

وإضرابات نتيجة فوضى الأجور، والتفاوت الرهيب فيما بينها بشكل مزعج، ساعدت الثورة على التنبه له؛ ومن ثم التعبير عنه بالتوقف عن العمل (القليل أصلا)، وبالتالي توقف مجالات وأنشطة تعد من مصادر الدخل القليلة لمصر، ومنها السياحة كما سنرى لاحقا.

تعريف هياكل الأجور:

لتحقيق مبدأ العدالة في الأجور والبعد عن التحيز الشخصي، بدأت الدول تتهافت مؤخرا على وضع هياكل للأجور، لضمان الأجر المتكافئ للعمل المتكافئ، وتوزيع قوة العمل بين الوظائف توزيعا عادلا؛ للبعد عن الفردية والعشوائية في توزيع الأعمال والأجور.

ويعرف علماء الإدارة هيكل الأجور على أنه: «تسلسل الأعمال بشكل مرتب ومنظم، طبقا لقيمة كل عمل بالنسبة للأعمال الأخرى، ومرتبط بها معدلات أجر معين؛ حيث يتم ترتيب الأعمال في المؤسسة من أعلى إلى أسفل حسب أهميتها النسبية، على أن يلحق بهذا الترتيب معدلات للأجر الخاص بكل وظيفة.

ويعد هيكل الأجور الخطوة التالية مباشرة لعملية تقييم الوظائف، فالتقييم يوضح المهارات والجهود الخاصة التي تتطلبها كل وظيفة؛ وبالتالي يساعد في تحديد الوظائف التي تستلزم أنشطة ومهارات متماثلة، والتي تحسب لها أجورا متماثلة، مع مراعاة أن الوظائف التي تتطلب مهارات وقدرات أعلى؛ تحصل على أجور أعلى من الوظائف الأقل مرتبة».[1]

(1) عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق)، ص 256.

تقويم الوظائف لتحديد هيكل الأجور:

تقويم الوظائف يعتبر من اختصاصات إدارة الأفراد؛ وهى وظيفة تتعلق بإيجاد القيمة النسبية لكل عمل بالنسبة للأعمال الأخرى في المنظمة الواحدة. وهى تمثل خطوة تمهيدية يتم فيها ترتيب الأعمال في المنظمة في هيكل متسلسل، يضع لكل عمل من الأعمال وزنا على شكل وحدات، أو نقاط تتناسب مع أهميته ومركزه. فالأعمال في المنظمة الواحدة لا يمكن أن تكون متطابقة ومتشابهة من حيث الأهمية، سواء في مهامها أو متطلباتها أو الظروف المحيطة بها، وبالتالي؛ ليس من العدالة أن تتساوى الأجور بين من سيقوم بأدائها.

وتجدر الإشارة إلى أن تقويم الوظائف يختلف عن تقويم الأداء، فتقويم الوظائف يصب اهتمامه على الوظائف والأعمال، في حين أن تقويم الأداء يصب اهتمامه على الأفراد، والفروق الفردية بينهم.

لذلك؛ فإن لتقويم الوظائف غاية أساسية هي تحقيق العدالة، سواء بالنسبة للإدارة، أو للعاملين تساعد في النهاية على وضع هيكل للأجور. أما أهم الآثار والمزايا الممكن الحصول عليها نتيجة تقويم الوظائف فيمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1- أن القيام بتقويم الوظائف قد يثير حفيظة الأفراد ونقاباتهم، فلابد من استقبال شكاواهم وتظلماتهم بصدر رحب. فالأمر هنا يتعلق ببناء قواعد لصرف المستحقات، وسيتم فيما بعد في ضوئها دفع الأجور، وهى مسألة حساسة جدا.

2- القيام بتقويم الوظائف ممكن أن يثير مسائل ومطالبات جديدة من قبل الأفراد أمام الإدارة؛ مثل الأجور الإضافية، الأجور التشجيعية، مخصصات مخاطر المهنة؛ مثل (العدوى، التلوث، الاختناق). وهنا لابد من اعتماد مبدأ المشاركة؛ لكي تصل الإدارة إلى الاتفاق حول المسائل الحيوية.

3- تتطلب استكمال موضوعية التقويم للوظائف، العودة لنتائج تحليل وتوصيف الأعمال سعيا لتحديد وتوضيح نواحي معينة في العمل، قد تدخل في تحديد النسبية للأعمال فيما بعد.

أما أهم مزايا عملية تقويم الوظائف:

1- تساعد في القضاء على اللامساواة الممكنة الظهور بين الأعمال المتشابهة داخل المشروع الواحد؛ خصوصا إذا تم إعلان نتائجها للجميع.

2- تصبح نتائج تقويم الوظائف (بعد إعلانها) حافزا للأفراد، وموجها لطموحاتهم في التقدم الوظيفي؛ للتعرف على الأعمال ذات الأجور العالية.

3- تساعد في تخفيض معدل دوران العمل، وفى تحسين الروح المعنوية للأفراد، وذلك لأنها تعمل على تحديد الأهمية النسبية للأعمال والوظائف، دون أية اعتبارات شخصية؛ أي بغض النظر عمن سيشغلها.

وتخضع عملية تقويم الوظائف لمنهج واضح من مجموعة عوامل، تقيس وتقيّم من خلالها أهمية الوظائف، وتلك العوامل وإن اختلفت جزئيا بين المنظمات، فإنها تلتقي في:

عوامل تخص المهارات: وهى تشمل (مستوى التعليم، الخبرة، والمبادرة).

- عوامل تخص المجهودات: وهى تشمل المجهودات العضلية والمجهودات العقلية والحسية، باعتبارها عوامل مستوحاة من متطلبات الأداء للوظيفة الخاصة للتقويم.
- عوامل تخص المسؤولية: وهى تشمل المسؤولية تجاه كل من المعدات المستخدمة (الإنتاج المادي، سلامة الآخرين، عمل الآخرين).
- عوامل تخص ظروف الوظيفة: وتشمل ظروف العمل الأخرى، بما في ذلك المخاطر.[1]

من كل ما سبق تتأكد ضرورة توفر أساس موضوعي لتحديد الأجور في كل الجهات؛ بحيث تحقق الأهداف التالية:

---

(1) انظر: عصام عبد الوهاب الدباغ، (مرجع سابق).

- ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة؛ بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.
- تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع؛ بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة، مقابل الإنفاق على قوة العمل.

الخطوات الرئيسية لإعداد هيكل الأجور؛ وهى كالتالي:

1- **تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف:**

يتكون هيكل الوظائف في المؤسسة من مجموعة وظائف تم تقييمها من قبل حسب أهميتها النسبية، ويصبح في الإمكان تحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة.

ولكن الاتجاه الغالب لدى معظم المؤسسات، إلى تجميع تلك الوظائف في عدد من الفئات أو الدرجات؛ بحيث تشغل كل فئة مجموعة الوظائف المتقاربة في الأهمية، أو المتشابهة في الطبيعة.

ولهذا الإجراء فائدة كبيرة في إدارة الأجور بالمؤسسة، ذلك أن تجميع الوظائف في عدد محدد من الفئات، يجنب إدارة المؤسسة مشقة تسعير كل وظيفة أو عمل على حدة؛ حيث أنه في هذه الحالة يتم تسعير فئة الوظيفة، وتسرى فئة الأجور على كافة الوظائف المتدرجة تحت هذه الفئة، ولهذا فإن الاتجاه الغالب هو نحو وضع درجات دفع Pay Grades، وليس معدلات دفع Pay Rates لكل وظيفة على حدة.

والمشكلة التي تواجه الإدارة؛ هي اختيار عدد الدرجات أو الفئات التي تضم الوظائف المختلفة، وكيفية توزيع الوظائف على كل درجة، وليس هناك معادلة معينة أو طريقة بالذات يمكن استخدامها لتحديد عدد الدرجات، أو مقدار اتساعها، أو الحد الأعلى والحد الأدنى لأجر كل منها. فلابد من دراسة وتحليل بعض الاعتبارات لتحقيق نتيجة طيبة في هذا الشأن.

كذلك؛ فإن مدى التفاوت أو الاختلافات بين أنواع الوظائف، يؤثر على عدد

الفئات؛ حيث أن الأعمال أو الوظائف المتقاربة، تتطلب عددا من الفئات أقل مما لو كان التباين بين الأعمال أوضح، ومن ناحية أخرى؛ فإن سياسات الإدارة من حيث الترقية مثلا، تحدد عدد الفئات، فإذا كانت الإدارة تسعى لاستخدام الترقية كحافز على زيادة الكفاءة، أو تمنح الزيادات في الأجور في حالة الترقية، في مثل هذه الحالة، ينبغي أن يكون عدد الفئات كثيرا نسبيا عما لو كانت الزيادات في الأجور غير مرتبطة بالترقية.

ويمكن القول بصفة عامة؛ أن أساس تجميع الوظائف في درجات أو فئات، تختلف باختلاف طريقة التقييم المتبعة، سواء باستخدام طريقة ترتيب الوظائف، أو طريقة تدرج الوظائف (الدرجات)، أو طريقة النقط.

2- تحديد أجور للدرجات (تسعير الدرجات):

بعد تحديد عدد الدرجات التي تراها المؤسسة مناسبة، يخصص لكل منها معدل للأجر، يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الدرجة؛ ومن ثم تعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق درجة واحدة، نفس المعاملة من حيث الأجر.

وفى الحياة العملية؛ يتم تحديد حد أدنى وحد أعلى للأجور لكل درجة، وفى هذه الحالة يكون للإدارة الحق في التمييز بين أجور الموظفين، الذين يشغلون وظائف تدخل في الدرجة الواحدة حسب أقدمية وكفاءة كل منهم، وذلك بمنح علاوة تضاف إلى الحد الأدنى لأجر الدرجة، وطبيعي أن يختلف مقدار العلاوة من شخص لآخر، حسب معدل كفاءته وطول مدة خدمته.

والملاحظ أن معظم هياكل الأجور تسمح بوجود تداخل بين الحدود الدنيا والعليا لأجر الدرجات، والسبب في وجود هذا التداخل بين حدود الأجر في الدرجات المختلفة، هو إتاحة الفرصة للموظف الذي لا توجد درجة متاحة في الوقت الحاضر لترقيته إليها، فإنه يمكن للإدارة زيادة أجره، ويبقى في الدرجة الحالية لحين توافر درجة خالية يمكن ترقيته عليها؛ مثل درجة كبير باحثين والتي تعادل مدير عام ولكن بنفس مهام الوظيفة الحالية.

فضلا عن ضرورة اعتبار معدلات الأجور التي تدفعها المنشآت الأخرى، ويمكن الحصول على ذلك من خلال القيام بمسح للأجور Ovage Surveys، وتطبيق مبدأ الأخذ بمعدلات الأجور الشائعة؛ يعنى أن المؤسسة لها أن تختار واحدا من الطرق التالية عند إعداد هيكل الأجور، وهى:

1- أن يتساوى معدل الأجر مع ما تدفعه المنشآت الأخرى.
2- أن يحدد الأجر على أساس مساواته لمتوسط الأجور الذي تدفعه المنشآت الأخرى.
3- أن يحدد الأجر بمعدل يقل عما تدفعه المنشآت الأخرى.
4- أن يحدد الأجر بمعدل يزيد عما تدفعه المنشآت الأخرى.

وتختلف المنشآت فيما بينها في اختيار أحد الطرق الأربعة؛ حيث يتوقف ذلك على قوى المنافسة في سوق العمل، الاعتبارات الاجتماعية، الظروف الاقتصادية السائدة في الدولة، وكذلك التشريعات والقوانين التي تحكم تشغيل القوى العاملة.

3- تطبيق هيكل الأجور الجديد:

بعد الانتهاء من وضع الهيكل الجديد للأجور، تتم مقارنته بمعدلات الأجور التي تدفع للوظائف في الوقت الحاضر، وقد تظهر المقارنة تساوى فئات الأجور الحالية، مع فئات الأجور الجديدة المقترحة، وقد تكون أقل أو أعلى منها.

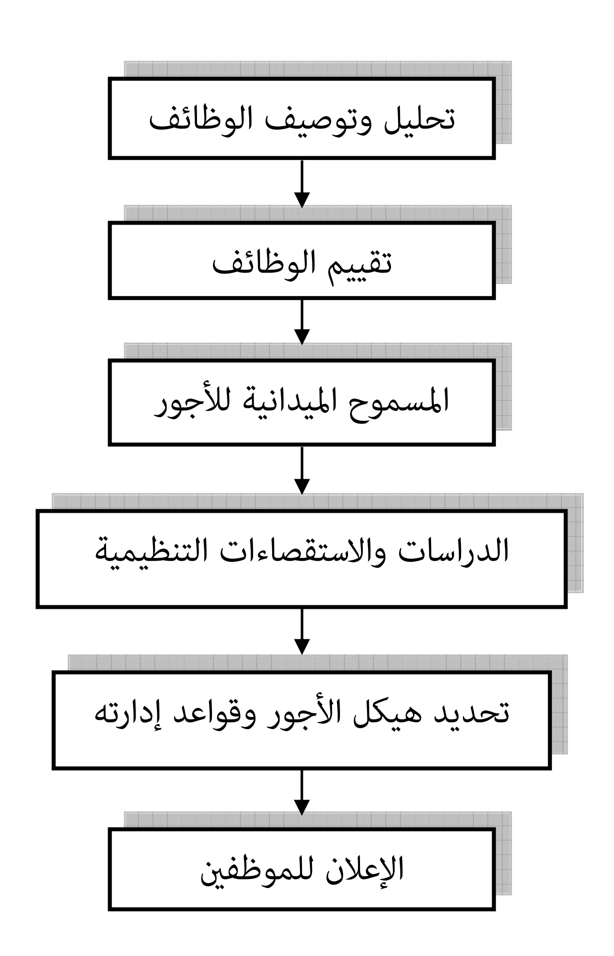
وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أن الإدارة لن تواجه مشكلة إذا تساوت الأجور التي تدفع حاليا مع فئات الأجور المقترحة، ولكن إذا ظهر اختلاف بينهما فلابد من إجراء التعديلات اللازمة، فإذا كانت الأجور الحالية أقل من فئات الأجور المقترحة، فلابد من رفعها إلى المستوى الجديد. أما إذا كانت الأجور الحالية أكبر من فئة الأجور المقترحة، ينبغي على الإدارة اتخاذ أحد البدائل التالية:

1- أن يستمر أجر الفرد بدون تغيير بصفة شخصية حتى يستقيل أو يحال إلى التقاعد، في هذه الحالة تشغل وظيفته بشخص آخر يطبق عليه فئة الأجر المقترح.

2- أن يكلف الفرد ببعض الواجبات الإضافية بجانب واجبات وظيفته، حتى يتعادل مقدار الأجر الذي يحصل عليه، مع مقدار الواجبات التي يؤديها.

3- أن يخفض أجر الفرد إلى المستوى المقترح، وهذا أمر نادر الحدوث في الحياة العملية؛ لأنه يؤثر على الروح المعنوية للعاملين، ويسبب الإحباط.

4- والحل الأمثل من وجهة نظر بعض المؤسسات؛ هو تجميد الزيادات في الأجر للوظيفة كليا أو جزئيا؛ بحيث تستقطع الجزء الزائد من الأجر من العلاوات المستقبلية.



(عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، 2009)

شكل (3) خطوات تحديد هيكل الأجور وإعلانه، ص 74

مشكلة تحديد العلاوات (الزيادة في الأجر) في هيكل الأجور:

متى تم تحديد الأجر لكل الوظيفة، تبدأ عملية تحديد الزيادات التي يحصل عليها شاغلوا هذه الوظائف أثناء شغلهم لها، ويواجه المسؤول عن إعداد هيكل الأجور هنا مشكلتين:

- الأولى: تحديد مقدار الزيادة التي سيحصل عليها شاغل الوظيفة سنويا أثناء شغل الوظيفة.
- الثانية: تحديد الأساس الذي ستمنح وفقا له هذه العلاوات، وتحدد العلاوة أو الزيادة التي يمكن أن يحصل عليها شاغل الوظائف بصفة دورية، عن طريق الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالنسبة لكل وظيفة، ثم توزيعه على عدد سنوات شغل الوظيفة.

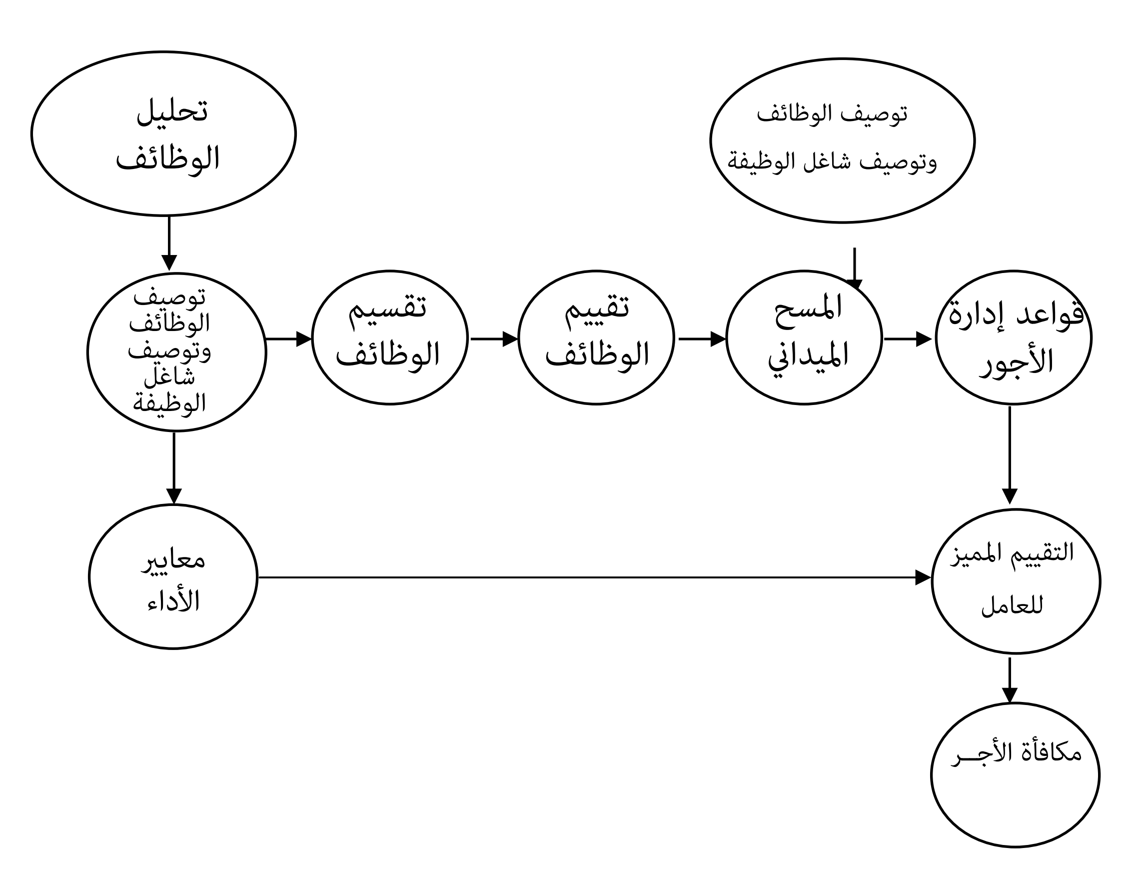
ويؤخذ على هذا الأسلوب؛ أن تحديد الحد الأدنى أو الأقصى للأجر بالنسبة لكل وظيفة، يستغرق وقتا ومجهودا لا مبرر له؛ خاصة إذا كانت هناك وظائف متشابهة من حيث الأبعاد، وبالتالي حصلت على نفس القيمة، لذلك تجمع الوظائف في درجات أو فئات.

وحتى تتحدد الزيادات، يلزم أن نحدد الأساس الذي يتبع في منح هذه الزيادات، إما أن نعتمد على الأقدمية المطلقة؛ أي سنوات الخدمة، بحيث تعطى للموظف بشكل دوري كلما زادت مدة خدمته، أو قد تعتمد على الكفاية؛ أي على التقدير الذي يعد عن أدائه وسلوكه، أو قد يجمع بينهما بأن تشترط الأقدمية والكفاية معا.

نضف إلى ذلك؛ ما يدفع من أجر إضافي للموظف، في حالة تكليفه بعمل إضافي يؤديه في غير أوقات العمل الرسمية، سواء كان هذا العمل من ذات طبيعة عمله الأصلي أو مغايرا له.

كما قد يتقرر لشاغل وظيفة معينة بدلات خاصة، مثال ذلك؛ بدل مقابل بُعد

المكان عن المناطق العمرانية، كالعمل في مناطق صحراوية، أو بسبب المناخ القاسى، أو التعرض للعدوى...الخ، على أنه يمكن معالجة هذه الأوضاع في خطة تقييم الوظائف[1]، ويوضح الشكل التالي مراحل إعداد هيكل الأجور والمرتبات:



(مصطفى محمود ابو بكر، 2004)

شكل (4) **مراحل إعداد هيكل الأجور والمرتبات)، ص** 382**.**

(1) انظر: صلاح الدين محمد عبد الباقى، (مرجع سابق).

اختلال نظام الأجور في مصر:

تعد الأجور أحد القضايا الأساسية في مجال إدارة الأفراد، باعتبارها مصدرا أساسيا لدخل العاملين؛ ومن ثم تلعب دورا حيويا في حفزهم على الأداء بفاعلية، من أجل ذلك؛ «يجب على الإدارة توجيه اهتماما نحو إعداد نظاما متكاملا للأجور والمرتبات، يكون قادرا على تحقيق الأهداف التالية:

1- المساهمة في تحقيق جاذبية العمل داخل المؤسسة؛ خاصة بالنسبة للعاملين الجدد.

2- مساعدة الإدارة في الرقابة على الأجور والمرتبات؛ ومن ثم الرقابة على تكلفة العمل.

3- من الأهداف الأساسية التي يجب أن يسعى نظام الأجور أيضا لتحقيقها، هو تحقيق الرضا والإقناع بمعدلات الأجور المطبقة، وتخفيض مسألة التخلي عن العمل أيضا أقصى حد ممكن، وأيضا القدرة على تحقيق شكاوى وتظلمات العاملين بشأن عدم ملاءمة معدلات الأجور.

4- يجب أن يساهم نظام الأجور بالمؤسسة على البحث ومكافأة الأداء الجيد، وبعبارة أخرى؛ يجب أن تكون معدلات الأجور بمثابة حافز للعمل داخل المؤسسة.

وقد ظل القانون 58 لسنة 1971 معمولا به إلى أن صدر القانون 47 لسنة 1978، والذي تضمن نظاما جديدا للأجور؛ حيث نصت المادة 40 منه على أن تحدد بداية ونهاية الوظائف بكل درجة، ونصت المادة 41 بأنه يستحق العامل العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته التي يشغلها؛ حيث لا يجاوز نهاية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة، وتستحق العلاوة في أول يناير لانقضاء سنة من تاريخ التعيين، أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة».[1]

(1) محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة «المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المالي البشرى من المنظور الإداري» (إسكندرية: الدار الجامعية، 2009)، ص536.

ويوضح الجدول التالي الأجور طبقا للقانون 47 لسنة 1978، وبه الأجر الأساسي لكل درجة، وقيمة العلاوة المستحقة، بالإضافة إلى الترقية بالاختيار.

جدول (5) **الخاص بالأجور والملحق بالقانون** 47 **لسنة** 1978**.**

درجات الوظائف(*)	الأجر السنوي	نسبة الترقية بالاختيار من الدرجة (**)	العلاوة المستحقة جنيـــــه
درجات الوظائف العليا: الممتازة	2603		
العالية	2433-1680	%100	75
مدير عام	2304-1500	%100	72
الأولى	2088-1140	%100	60
الثانية	1908-840	%50	48 ثم 60 ابتداء من 876
الثالثة	1608-576	%25	36 ثم 48 ابتداء من 660
الرابعة	1212-456	%20	24
الخامسة	924-432	%10	18
السادسة	744-420	-	18

(*) عدل الجدول الأصلي بالقانون رقم 136 لسنة 1980 ثم استبدل بالقانون رقم 31 لسنة 1983 ثم عدل بالقانون رقم 53 لسنة 1984.

(**) تعتبر نسبة الاختيار الواردة قرين كل درجة بالجدول، هي نسبة الترقية بالاختيار من الدرجة التي وردت هذه النسبة أمامها إلى الدرجة الأعلى منها مباشرة.[1]

---

(1) مصطفى كميل أبو حديد، الموجز في التعريف بنظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم ==

وقد اتسم نظام الأجور في مصر بغياب الشفافية حول ما يدفع للموظفين من المال العام، فعندما تقدمت حكومة عصام شرف بمذكرتها، عن مشروع قانون لمعالجة التفاوت في الأجور والمرتبات الحكومية، فإنها رأت الأخذ بمدأين لتحقيق هذا الغرض، الأول؛ هو توفير الشفافية حول ما يدفع للموظفين من المال العام، والثاني؛ هو الربط بين الحدين الأدنى والأعلى للدخول، وبحيث لا يزيد الحد الأقصى على نسبة محددة من الحد الأدنى.

وقد احتل الحديث عن الحد الأقصى للمرتبات مكانا بارزا في المناقشات العامة، في حين أن خطورة مبدأ الشفافية لا تقل، إن لم تزد، على خطورة التفاوت في المرتبات بين الحدين الأدنى والأعلى.

وقد أكدت المذكرة المتقدمة على أن الشفافية تمثل أحد أهم أسس الديمقراطية. فعلى حين تتطلب الحرية وحقوق الإنسان احترام خصوصية الفرد وحرمة حياته الخاصة، فإنها تتطلب كذلك بالمقابل الشفافية الكاملة في تصرفات المسئولين، ومدى استخدامهم لسلطاتهم.

ولا شك أن المال العام، وهو مملوك للشعوب، هو أحد أهم وسائل الدولة في ممارسة سلطاتها، لذلك؛ فإن الشفافية حول ما يحصل عليه الموظف من مرتبات وبدلات ومكافآت من المال العام، أو بصفته ممثلا للسلطة، لابد أن يكون قابلا للإعلان دون حجر أو قيد، فلا سرية على استخدام أموال الشعب.

والشفافية تقوم بدور أكثر فاعلية، وهو أنه مع معرفة المسئولين بأن ما يحصلون عليه من الأموال العامة، أو بمناسبتها سيكون محلا للشفافية والعلانية، فمن شأن ذلك أن يثبط من المبالغة والإسراف، فلا شيء يشجع على الانحراف والمبالغة أكثر من السرية والكتمان، فالشفافية ليست فقط ضرورية للمساءلة اللاحقة، ولكنها أيضا وسيلة مسبقة لمنع الانحرافات، أو على الأقل تقبلها.

هذا كله مفهوم ومقبول، ولكن ما هي حدود تطبيقه، مفهوم أن يطبق هذا

==

47 لسنة 1978، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1997)، ص 515.

المبدأ على الدولة دون الأفراد من القطاع الخاص، فاحترام خصوصية الفرد وحرمة حياته الخاصة، تحول دون أن تجعل من دخولهم وإنفاقهم، خبرا مشاعا متاحا، وليس الأمر كذلك فيما يحصل عليه الموظفون والعاملون في الحكومة من دخول، في شكل مرتبات ومكافآت وغيرها من المزايا المادية، فالأمر هنا يتعلق بالتصرف في المال العام المملوك للشعب في مجموعه، ومن حق الشعب أن يعرف كيف ينفق هذا المال، ومن أين يحصل عليه، ولماذا ؟ كل هذا لا خلاف عليه.

لذلك؛ ينبغي أن نتذكر أننا ورثنا نظاما سياسيا، برع في استخدام وسائل الترغيب المادي في السيطرة على النفوس، وشراء الذمم باستخدام الإغراءات المادية لمراكز السلطة بالعديد من المزايا المالية المشبوهة. فقد استمر جدول المرتبات المنخفضة للموظفين على ما هو عليه لعقود طويلة، في الوقت نفسه الذي ظهرت فيه مسميات جديدة تمنح لكبار الموظفين وغيرهم، تحت مسميات البدلات والمكافآت والحوافز والإثابة، مما خلق أوضاعا مرتبكة في القطاع الحكومي. فعلى حين ظلت معظم المرتبات على ضعفها الموروث، عرفنا أن عددا من كبار الموظفين وصنائعهم يحصلون على دخول شهرية تقدر بمئات الآلاف من الجنيهات. فعلى سبيل المثال؛ إلى جانب ما كان يحصل عليه النائب في البرلمان من مكافأة شهرية، كان يمنح أيضا بدل حضور الجلسات واللجان، كما لو لم تكن الوظيفة الرئيسية للنائب هي حضور الجلسات واللجان. وقد سمعنا أن هذا الأسلوب قد ساعد على انتشار أعمال غير لائقة من النواب، الذين كانوا يطلق عليهم النواب المحترمون، بأن يسجل البعض الحضور لزملائهم الآخرين الغائبين للحصول على البدل !!، كما كان البعض يحضر دقائق لتسجيل اسمه وضمان الحصول على البدل ثم الانصراف بعد ذلك، وهى أعمال أقل ما توصف به أنها أعمال (غير محترمة) من النواب المحترمين.

الحقيقة؛ أن دفع بدلات للحضور لوظيفة جوهرها حضور الجلسات، هو أحد مظاهر اللامعقول. كذلك كانت هناك بدلات السفر المبالغ فيه، وقد استغل النظام السابق هذه المزايا المادية لترويض النواب، على الرغم من أن للمال العام حرمة،

ونواب الشعب هم حراس الأمة على هذا المال من العبث، ومسئوليتهم لا تقتصر على مساءلة الحكومة؛ وإنما بإعطاء المثل بأنفسهم بالشفافية الكاملة، وإعلان كل ما يحص عليه النائب من مزايا مالية نتيجة قيامه بواجبه، وعلى البرلمان أن يتخذ هذه الخطوة رغم أنف المعارضين.[1]

من هنا؛ «تظهر أهمية ومعنى الوظيفة السياسية والوظيفة الاقتصادية للدولة، أما إرادة الدولة، فإنها تظهر من خلال السلطة التي تستخدمها، لغرض تحقيق وممارسة وظائفها الاقتصادية والسياسية على وجه الخصوص.

هذه الوظائف الموجهة نحو المجتمع والأفراد والمرتبطة بحياتهم وشؤونهم، ومقاصد نشاطهم في الأوجه المختلفة. وهنا تظهر لنا العلاقة المهمة التي تربط بين الأطراف الثلاثة: الدولة - المجتمع - الأفراد.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى أنه إذا تغلبت مصالح السلطة على قيم ومصالح ومنفعة المجتمع والأفراد، يحصل عندئذٍ الاختلال، ويمكن أن تشيع مظاهر عديدة للانحرافات السلوكية، ومظاهر الفساد المختلفة؛ خصوصا عندما تتعطل فعالية مؤسسات المجتمع المدني من جهة، وتغلب نزعة اللامسؤولية لدى الأفراد لأسباب قهرية؛ وبالتالي، تتواضع قدرات المكاشفة والمسائلة عن جوانب وسلوكيات الانحراف السلوكي أيضا، والتي ستؤدى في المصلحة إلى التأثير السلبي على مصلحة ومنفعة وقيم المجتمع.

ويمكننا أن نلاحظ؛ بأنه كلما كانت الوظيفة السياسية للدولة موجهة نحو بناء وإشاعة الديمقراطية، كلما اتسعت دائرة النزاهة والشفافية، وتقلصت مساحة الفساد في ظل سيادة القانون واحترامه.

---

(1) انظر: حازم الببلاوى، «البرلمان والشفافية في المرتبات والمكافآت»، جريدة الأهرام، (العدد 45766: 2012).

إن التفاعل الحي والسلوكي المتواصل بين الجماعة والدولة، يكشف باستمرار جوانب القصور والخلل ومصادر الفساد، وتتزايد تبعا لذلك مستويات المكاشفة والمسائلة والشفافية بين الأطراف الثلاثة؛ بما يؤمن قدر مناسب من التوازن بين مصالح هذه الأطراف، دون تغليب مصالح طرف على آخر. أما الابتعاد عن حالة التوازن بين مصالح الأطراف الثلاثة، فإنه سيفضى إلى الاختلال وظهور الانحرافات والفساد بأوجهه وأنواعه المختلفة»[1]، وفيما يلي عرض لبعض مظاهر اختلال الأجور في مصر.

مظاهر اختلال نظام الأجور الحالي:

لقد كانت أوضاع الأجور والمرتبات في مصر من أهم القضايا التي أثيرت أثناء، وبعد، ثورة الخامس والعشرين من يناير وحتى الآن، بل كانت محور النقاش والحوار الذي دار على الساحة السياسية والاقتصادية المصرية خلال السنوات الماضية؛ خاصة بعد حكم المحكمة الإدارية العليا بوقف القرار السلبي للحكومة المصرية، بعدم وضع حد أدنى للأجور، وكان قد سبقه حكم المحكمة الدستورية العليا بعدم دستورية وضع حد أقصى للأجور. ثم جاء إعلان المجلس القومي للأجور عن حد أدنى للأجور قيمته 400 جنيه شهريا، وإعلان ما كانت تسمى بحكومة تسيير الأعمال عن حد أدنى 700 جنيه للعاملين بالدولة، ومن هنا عادت قضية الأجور والمرتبات إلى الحوار المجتمعي من جديد.

ومع تسليمنا الكامل بأن الحاجة إلى إعادة نظر جذرية في سياسات الأجور أصبحت ماسة للغاية، إلا أن الأمر يتطلب المزيد من الدراسة والبحث؛ بغية

---

(1) ناظم محمد نورى الشمرى، الوظيفة السياسية و الاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية - مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 699.

الوقوف على أفضل السبل التي تساعد على تحسين الدخول والأجور في المجتمع. فعلى الرغم من الجهود التي بذلت لإصلاح هذه الأوضاع على مدى العقود الماضية، سواء تمثل ذلك في العلاوات الخاصة التي تقرر سنويا منذ عام 1987، أو سياسة الدعم السلعي والخدمي وغيرها من الإجراءات المهمة في هذا المجال، إلا أنها جميعها لا تخرج عن كونها مجرد مسكنات وقتية، قد تسهم في تحسين الدخول قليلا، ولكنها لا تحل المشكلة بأكملها، والكامنة أساسا في الخلل في نظام الأجور والمرتبات في مصر.

والأخطر مما سبق؛ أن هذه المشكلة تم اختزالها في قضية واحدة وهى الحد الأدنى للأجور، رغم أنها إحدى محاور الإصلاح وليست كلها.

لقد أولى الدستور المصري، وكذلك القوانين المعمول بها، أولوية خاصة لهذه المسألة؛ حيث تم تناولها في العديد من المواد الدستورية والقانونية، ويعرف الحد الأدنى للأجور متفقا لمنظمة العمل الدولية بأنه: «الحد الأدنى الواجب إعطاؤه لمعظم المشتغلين في دولة ما؛ بحيث يكفل الاحتياجات الدنيا للمشتغل ولأسرته، في ظل الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة».[1]

وتستهدف تشريعات الحد الأدنى للأجور بالأساس، «حماية العمال ذوى الأجور المنخفضة، وكذلك حماية فئات العمال ذوى القدرة التفاوضية الضعيفة. وقد تعددت القوانين التي قامت بوضع وتعديل الحد الأدنى للأجور في مصر.

كما تقدم الأدبيات الاقتصادية والتجارب الدولية، العديد من المعايير التي يمكن الرجوع إليها عند تحديد الحد الأدنى للأجور لدولة ما؛ ومن هذه المعايير:

- خط الفقر للدولة.

---

(1) Eyraud & Saget , The Fundamentals Of Minimum Wage fixing International Labor Organization (Geneva: I.L.O , 2005), p.23.

- متوسط الأجر السائد في المجتمع.
- تكاليف المعيشة.

وقد اعتمد الباحثون على مثل هذه المعايير في حساب حد أدنى مقترح للأجور في مصر، ويتضح من كثرة التقديرات - بل وتضاربها -؛ ضرورة وضع سياسة متسقة للأجور تحسم الحد الأدنى، وعلاقته بهيكل الأجور».[1] ويوضح الجدول التالي سلسلة القوانين التي صدرت في هذا الشأن:

جدول (6) التطور التشريعي لوضع الحد الأدنى للأجور)، ص 38.

قانون رقم	سنة الإصدار	الإجراء المتبع
358	1942	إصدار أمر عسكري بإلزام أصحاب الأعمال بصرف علاوة غلاء معيشة للعمال فوق أجورهم؛ بحيث لا تقل عن الحدود التي قررتها الحكومة لموظفيها وعمالها وفقا للجدول المرفق للأمر.
178	1952	تحديد الحد الأدنى للأجر الزراعي بـ 18 قرشا في اليوم للرجال.
91	1959	تشكيل لجان خاصة ذات اختصاص إقليمي لتحديد الأجور الدنيا، إلا أن هذه اللجان لم تعقد أي اجتماع لذلك؛ وبالتالي لم تطبق نصوص هذا القانون.
58، 61	1971	تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين بالحكومة والقطاع العام، على التوالي بـ 9 جنيهات شهريا.
47، 48	1974	رفع الحد الأدنى لأجور العاملين بالحكومة والقطاع العام، على التوالي إلى 12 جنيها شهريا.

(1) منى محيي الدين محمد خليفة، (مرجع سابق)، ص 1417.

قانون رقم	سنة الإصدار	الإجراء المتبع
64	1974	تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين بالقطاع الخاص بـ 40 قرشا في اليوم، إذا كان العامل لا يقل عن 18 سنة. أما إذا كان سنه يقل عن ذلك، فلا يجوز أن يقل الحد الأدنى للأجر عن 30 قرشا يوميا.
47، 48	1978	رفع الحد الأدنى لأجور العاملين بالحكومة والقطاع العام، على التوالي إلى 16 جنيها شهريا.
136	1980	رفع الحد الأدنى لأجور العاملين بالحكومة والقطاع العام إلى 20 جنيها شهريا.
125	1980	تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين بالقطاع الخاص بـ 20 جنيها شهريا بالنسبة للبالغين 18 سنة فما فوق، ولا يقل عن 15 جنيها شهريا بالنسبة للبالغين أقل من 18 سنة.
114	1981	رفع الحد الأدنى لأجور العاملين بالحكومة والقطاع العام إلى 25 جنيها شهريا.
119	1981	تحديد الحد الأدنى لأجور العاملين بالقطاع الخاص بـ 25 جنيها شهريا للعمال الذين لا يقل سنهم عن 18 سنة، و19 جنيها شهريا لمن يقل سنهم عن 18 سنة.
137	1981	تحديد الحد الأدنى للأجور وفقا للتشريعات العامة للدولة الصادرة بهذا الشأن، وبالمساواة بين العاملين في القطاعات المختلفة.
53	1984	رفع الحد الأدنى لأجور العاملين بالدولة والقطاع العام إلى 35 جنيها شهريا.
12	2003	إنشاء المجلس القومي للقيام بمهام عديدة، من أهمها: وضع الحد الأدنى للأجور على المستوى القومي بمراعاة نفقات المعيشة، وبإيجاد الوسائل والتدابير التي تكفل تحقيق التوازن بين الأجور والأسعار، وإعادة النظر فيه بصفة دورية لا تجاوز ثلاث سنوات على الأكثر.

أمنية حلمي (2006)

وقد تم تحديد الحد الأدنى للأجر في مصر«عند 35 جنيها شهريا بموجب القانون، وبعد مراجعته وتعديله وفقا لمعدلات التضخم المعلنة رسميا منذ عام 1984، وحتى نهاية العام المالي 2005 / 2006 بلغ نحو 214 جنيها شهريا.

ومع هذا؛ فإن ما يحصل عليه العامل فعليا من أجر سواء في القطاع الحكومي أو العام أو الخاص، يختلف عن ذلك تماما؛ حيث يصل أجر العامل الفعلى بالحكومة والقطاعين العام والأعمال العام عند أدنى درجة مالية إلى 168 جنيها شهريا، شاملا أجره الأساسي والعلاوات وحافز الإثابة ومنحة عيد العمال؛ كزيادة ثابتة في المرتب، وتمثل هذه النسبة حوالي 27% فقط من متوسط الأجور الشهرية للعاملين في الحكومة والقطاعين العام والأعمال العام، والتي بلغت 624 جنيها؛ وهى نسبة منخفضة بالمقارنة بنظيرتها في أغلب دول العالم، والتي تتراوح ما بين 40% إلى 50%. أما العامل بالقطاع الخاص؛ فقد بلغ الحد الأدنى للأجر الشهري للعامل 154 جنيها شهريا بأغلب أبواب المهن المختلفة؛ ويتضح من ذلك تراجع قيمة الحد الأدنى للأجر سواء للعامل بالقطاع الحكومي والعام أو الخاص، مقارنة بما يحدده القانون.

هذا التطور التشريعى لسياسة وضع الحد الأدنى للأجور، هو الذي وضع الخطوط العامة الرئيسية لسياسة الأجور في مصر؛ والتي يمكن إجمالها فيما يلي:

- الحق في الحصول على أجر عادل مقابل أداء العمل.
- ضرورة وضع حد أدنى للأجور على مستوى المجتمع ككل.
- العمل على الحد من التفاوت في الأجور وربطها بالإنتاج والإنتاجية.
- يضع القانون القواعد والأسس التي تنظم عملية الحصول على الأجر والترقيات الوظيفية، وغيرها من الأمور المرتبطة بها.

وهكذا؛ «يتضح من المنظومة التشريعية المعمول بها حاليا في مصر، أن المشرع المصري كان حريصا على ضمان حصول العامل على الأجر العادل، مع وضع حد أدنى للأجور. وعلى الرغم من وجود مقترحات لتطوير سياسات الحد الأدنى

للأجور، والذي يتحدد إما بموجب القانون، ويطبق بصورة موحدة على مستوى الاقتصاد القومي؛ كما هو الحال في دول عدة، منها: فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وهولندا وأسبانيا والبرازيل، أو بمقتضى اتفاقية جماعية بين ممثلي أصحاب الأعمال والعمال والحكومة؛ ليطبق إما على المستوى القومي ككل، أو على قطاعات اقتصادية معينة؛ كما يحدث في السويد والدانمرك وألمانيا والنمسا وإيطاليا وتركيا؛ حيث يفرض حوالي 75% من دول العالم غرامات مالية على أصحاب الأعمال في حالة عدم التزامهم بسداد الحد الأدنى للأجور مضروبة في عدد العمال الذين وقعت في شأنهم المخالفة، وتتضاعف الغرامة المالية إلى خمسة أضعاف قيمة الحد الأدنى للأجر المحدد للعامل».[1]

وقد اهتم البنك الدولي بإصدار دراسة حول أهمية تحديد الحد الأدنى للأجور، وضرورة وجود سياسات فعالة لتحديدها وتطبيقها، وقد تناولت الدراسة مجموعة من المبادئ الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في تطوير سياسة الحد الأدنى للأجور، وتتلخص هذه المبادئ في النقاط التالية:

1- تحديد الحد الأدنى للأجور؛ وذلك من أجل توفير الحد الأدنى المقبول لمستوى معيشة العمال ذوى الأجور المنخفضة.

2- الأخذ في الاعتبار ظروف سوق العمل، وعدم رفع الحد الأدنى للأجور أثناء ارتفاع معدلات البطالة، أو اتجاهها نحو الارتفاع؛ وهى تتركز غالبا بين العمال غير المهرة.

3- تحديد حد أدنى للأجر للعاملين من الفئات العمرية الصغيرة؛ خاصة إذا كانت البطالة منتشرة بينهم. ويمكن تحديد الحد الأدنى للعاملين صغار السن على أن يكون 75% من قيمة الحد الأدنى للأجر للعاملين البالغين.

---

(1) منى محيي الدين محمد خليفة، (مرجع سابق)، ص ص 1415، 1416.

4- التمييز بين الحد الأدنى للأجر بكل إقليم؛ خصوصا في حالة التفاوت في أوضاع سوق العمل، ومستويات الإنتاجية بين الأقاليم، من خلال تحديد حد أدنى منخفض للأجر بالأقاليم التي تعانى كساد اقتصادي، ومعدلات بطالة مرتفعة.

5- تحديد حد أدنى للأجر عند مستوى منخفض نسبيا، مع فرضه على أصحاب الأعمال وضمان تنفيذه؛ وسيحقق ذلك نتيجة أفضل من تحديد حد أدنى للأجر عند مستوى مرتفع نسبيا، ولكن يصعب فرضه، ولا يمكن تطبيقه.[1]

وبناء على ما سبق من مراجعة للتجارب والسياسات الدولية، وفى ضوء الوضع الحالي لسياسة الأجور في مصر، «تم التوصل إلى مجموعة من المقترحات والبدائل التي تهدف إلى تطوير السياسة المصرية الحالية؛ وهى كالتالي:

1- تحديد حد أدنى للأجر على المستوى القومي عند مستويات تتفاوت، وفقا لمتغيرات محددة، أهمها: النشاط الاقتصادي، والمجموعة المهنية التي ينتمي إليها العامل، ونوع التعاقد (كامل الوقت/ نصف الوقت/ موسمي)، والتوزيع الجغرافي (حسب مستوى المعيشة في المناطق الجغرافية المختلفة).

2- ألا يقل الحد الأدنى عن خط الفقر.

3- ربط الحد الأدنى بأهداف أخرى؛ مثل تشغيل الشباب ورفع الإنتاجية.

4- ضرورة وضح حد أدنى للأجر خاص ببعض الفئات من ذوى الاحتياجات الخاصة أو المعاقين.

5- إعادة النظر في دورية تعديل الحد الأدنى للأجور في مصر، وجعله على فترات

---

(1) انظر:
An Rutkowski , Th Minimum Wage: Curse Or Core?, Human Development Bconmics , Europe & Central Asia Region , (Geneva:The World Bank , 2003)

زمنية متقاربة، إذ يقترح تعديله بصورة سنوية، وذلك وفقا للتغيرات في معدل التضخم، هذا بالإضافة إلى مراعاة التغيرات التي تطرأ على القوة الشرائية للجنيه المصري مقابل الدولار الأمريكي.

6- يقترح تحديد الحد الأدنى للأجر على المستوى القومي، بصورة تتواءم والخطة الاستراتيجية للدولة؛ لتحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية؛ فعلى سبيل المثال:

- هدف تخفيف حدة الفقر: قد يتم وضع حد أدنى للأجور متحيز للمناطق الريفية بالصعيد؛ وهى مناطق ينتشر فيها الفقر بشدة، مع الأخذ في الاعتبار خط الفقر المقدر لهذا الإقليم، والذي يأخذ في اعتباره أسعار السلع وحجم الأسرة والتركيب العمري لها وتفضيلاتها الاستهلاكية.
- هدف مراعاة الاحتياجات الأساسية للعامل وأسرته: قد يتم الاستعانة بأحد المعايير الخاصة بتحديد مستوى الفقر في الدولة؛ مثل خط الفقر القومي، على سبيل المثال (دولارين / يوم)؛ بحيث لا يقل الحد الأدنى للأجر عنه. كذلك؛ يقترح صرف ما يسمى بإعانات البطالة، والتي تستهدف الأسر أو الشباب الذين ينتمون للمستوى الاقتصادي المنخفض، وقد يتم تحديدها بمدة معينة.
- هدف رفع الإنتاجية: لابد من التمييز بين القطاعات والأنشطة الاقتصادية عند تحديد الحد الأدنى للأجر، وذلك تبعا لاختلاف متوسط إنتاجية العامل من قطاع لآخر؛ وهو ما يؤدى إلى حفز باقى القطاعات والأنشطة التي تعانى من انخفاض متوسط إنتاجية عمالها.

7- ضرورة مراجعة الحد الأدنى للأجور مع كل بحث جديد لميزانية وإنفاق الأسرة، وذلك مراعاة للتغيرات التي بمقتضاها قد تطرأ تغيرات على سلة السلع والخدمات الأساسية للعامل وأسرته، ومتوسط حجم الأسرة وعدد أفرادها الذين يعملون بأجر.

8- مراعاة تطبيق أهم المعايير الدولية؛ كمنظمة العمل الدوليةI.L.O عند إجراء التعديلات الخاصة بالحد الأدنى للأجور بالدولة.

9- أن الإصلاح المقترح في سياسة الأجور يتطلب إعادة النظر بطريقة شاملة في البنية المعلوماتية المتعلقة بالأجور في الاقتصاد المصري؛ ذلك أن هناك نقصا واضحا في المعلومات الخاصة بالأجور وأسواق العمل.

10- من الضروري أن يتم زيادة الحد الأدنى للأجور بشكل تدريجي، وأن يتم تقسيم من سيتم رفع أجورهم إلى شرائح لوضع أولويات لجدول زمني لرفع الأجور، ويجب دراسة كيفية تمويل هذه الزيادة من أحد بنود الميزانية».[1]

ورغم تلك المقترحات؛ ظلت هذه المنظومة تعانى التشتت الكبير في سياسة الأجور بين جداول مرتبات جامدة، وترك الحرية الكاملة لبعض الهيئات والشركات في تنظيم هذه العملية.

ووفقا لهذه المحددات وغيرها، يحق لنا التساؤل كيف يمكن وضع سياسة للأجور في مصر تأخذ بعين الاعتبار كافة هذه المحددات ؟، ثم إذا أردنا وضع حد أدنى جديد للأجور في مصر، فما هي المعايير والأسس التي يمكن الاستناد إليها في هذا المجال؟.

وتحتاج الإجابة على هذه التساؤلات وغيرها، إلى تناول الموضوع بصورة شاملة، تأخذ بعين الاعتبار أوضاع سوق العمل، وخصائص القوى العاملة، وكذلك سياسات الأجور باعتبارها انعكاسا لكل ما سبق.

إن الاقتصاد المصري ينقسم إلى مجموعة من أسواق العمل، مع تعدد التنظيمات والقطاعات والأشكال الاجتماعية، التي تسيطر على مجالات الإنتاج والتوظف، وهو ما انعكس في صورة اختلاف سياسات تحديد الأجور ومستوياتها؛ حيث

---

(1) انظر: منى محيي الدين محمد خليفة، (مرجع سابق).

يوجد القطاعان الحكومي والعام التابعان للدولة، وكذا القطاع الخاص المنظم وغير المنظم، والاستثماري، الأمر الذي يؤدي في التحليل الأخير إلى تباين في تحديد الأجور، علاوة على تجزئة سوق العمل في مصر؛ وكلها أمور أدت إلى تعقيد أوضاع الأجر في المجتمع وتشتتها بصورة كبيرة، وفى نظرة سريعة على توزيع الأجور في المجتمع سوف نجد الحقائق التالية:

1- التوزيع القطاعي للأجور في المجتمع:

جدير بالذكر أن إجمالي الأجور المدفوعة في المجتمع قد ارتفع من 180.4 مليار جنيه عام 2001- 2002، إلى 381.7 مليار في العام المالي 2008-2009، مع ملاحظة أن أجور الحكومة قد استحوذت على النصيب الأعلى؛ حيث ارتفعت من 35.2 مليار إلى 87 مليار خلال الفترة نفسها، يليها قطاع الصناعات التحويلية، ثم قطاع تجارة الجملة والتجزئة، ثم قطاع التشييد والبناء.

وعلى الجانب الآخر؛ تشير الإحصاءات إلى أنه رغم استيعاب القطاع الخاص لنحو 70% من العمالة، إلا أن نصيبه من الأجور على المستوى القومي، قد وصل إلى 55% من الإجمالي؛ مما يعني انخفاض متوسط الأجر في القطاع الخاص، مقارنة بقطاعات الاقتصاد القومي الأخرى.

وهنا تشير البيانات إلى أن المتوسط الشهري للأجور النقدية لدى القطاع العام، أعلى من مثيله في القطاع الخاص، إذ يصل متوسط الأجر الشهري للذكور العاملين في القطاع العام إلى 684 جنيها، مقابل 576 للعاملين في القطاع الخاص. وبالمثل؛ تبلغ هذه المتوسطات بالنسبة للإناث العاملات في القطاع العام 684 جنيها، مقابل 444 جنيها للعاملات في القطاع الخاص.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن نحو 42.5% من العاملين في مصر، يحصلون على أجر شهري أقل من 800 جنيه، وتصل هذه النسبة إلى نحو 57.4% من العاملين في القطاع الخاص، بينما تنخفض إلى نحو 22% من العاملين في القطاع العام.

بالإضافة إلى ذلك؛ هناك نحو 20.3% من إجمالي العاملين يحصلون على أجر شهري أقل من 472 جنيها شهريا، منهم نحو 48.5% في قطاع الصناعات التحويلية، 12.8% في قطاع التعليم، 10.9% في خدمات المطاعم والفنادق، 5.6% في قطاع تجارة الجملة والتجزئة، 5.1% في قطاع الكهرباء والغاز، 3.8% في قطاع التشييد والبناء؛ وبالتالي، هناك نحو 39.5% من إجمالي العاملين بقطاع الزراعة، 52.8% من العاملين في التشييد والبناء، و54.1% من العاملين في قطاع التعليم، و49.8% من العاملين في قطاع الصحة والعمل الاجتماعي، و20% من العاملين في قطاع الصناعات التحويلية يحصلون على أجر شهري أقل من 472 جنيها.

2- **الأجور في القطاع الحكومي:**

على الرغم من أن القانون رقم 47 لسنة 1978 هو المحدد الأساسي لسياسات الأجور في القطاع الحكومي، إلا أن هناك العديد من القوانين واللوائح الأخرى التي تؤثر في هذه السياسة؛ مثل قانون الجامعات رقم 49 لسنة 1972، وقانون الأزهر رقم 103 لسنة 1961، والقانون 203 لسنة 1994، فضلا عن بعض القرارات الجمهورية وقرارات السلطة المختصة..... الخ، الأمر الذي يجعل من الصعب، بل ومن المستحيل، الحديث عن سياسة موحدة للأجور في ظل الوضع الحالي.

نضف إلى ذلك؛ أن الأجر في القطاع الحكومي يتكون من عدة بنود؛ فهناك الأجر الأساسي الذي يتحدد وفقا للدرجات والمستويات الوظيفية المدرجة بالقوانين المختلفة، والعلاوات الدورية المحددة وفقا للراتب الأساسي، بالإضافة إلى العلاوات الخاصة المضمومة للمرتب، والتي قررت منذ عام 1987 وتضم إلى الأجر الأساسي بعد مرور خمس سنوات على تطبيقها (20 علاوة، بنسبة إجمالية 250% من الراتب الأساسي في بداية يوليو 2011).

وهناك أيضا الأجر المتغير ويشمل العلاوات الخاصة غير المضمومة (خمس علاوات، بنسبة إجمالية 80% من الراتب الأساسي في بداية يوليو 2011). يضاف إلى

ذلك 25% حافز إثابة للعاملين بالجهاز الإداري والهيئات الخدمية، و75% حافز إثابة للمحليات، و10 جنيهات علاوة اجتماعية (تم إقرارها على مرحلتين: 6 جنيهات بموجب القانون رقم 118 لسنة 1981، و4 جنيهات بموجب القانون رقم 113 لسنة 1982)، و10 جنيهات منحة عيد العمال التي تصرف شهريا لجميع العاملين، فضلا عن البدلات والمكافآت التي تتقرر طبقا للمستويات الوظيفية؛ فهناك البدلات النوعية؛ وتشمل بدلات تمثيل للوظائف العليا، وبدل تمثيل للموظفين الفنيين، وبدلات متنوعة للأطباء والصيادلة والممرضات، وبدلات تفرغ للمهندسين الزراعيين، وللأطباء البيطريين، وللمحامين والمهندسين، وللفنانين التشكيلين، وبدلات المعلمين، وبدل الإقامة بالمناطق النائية، وبدلات للسكن والأغذية والملابس، وبدلات مهنية وفنية أخرى.

أما المزايا النقدية؛ فهي تشمل العلاوات الاجتماعية المقررة بالقانون رقم 118 لسنة 1981 لجميع العاملين بالدولة، بما يساوى 6 جنيهات للمتزوج ويعول طفلين فأكثر، والعلاوة الاجتماعية الإضافية، وهى المقررة بالقانون رقم 113 لسنة 1982، وتصرف بفئة موحدة 6 جنيهات شهريا. يضاف إلى ذلك منحة عيد العمال وهى 10 جنيهات شهريا، والعلاوات الخاصة غير المضمومة.

وكذلك؛ تعويض العاملات بما يعادل 25% من الأجر الشهري لرعاية الطفل، وبالتالي يختلف الأجر الإجمالي بصورة كبيرة، عن الأجر الأساسي الذي يحصل عليه الموظف، فعلى سبيل المثال يبلغ الأجر الأساسي لموظف الدرجة السادسة في المتوسط نحو 180 جنيها، بينما يصل الأجر الإجمالي إلى 435 جنيها، بخلاف المكافآت الأخرى والبدلات.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن البعض يخلط بين الأجر الأساسي السالف الإشارة إليه، والأجر الثابت الذي يحصل عليه الموظف، فالأجر الثابت يشمل كافة ما يحصل عليه العاملون دون علاقة بالإدارة، بل طبقا لقوانين محددة، ولكنها لا توضع في خانة المرتب الأساسي لبعض الاعتبارات العملية والقانونية.

وفيما يتعلق بالأجور في القطاع الحكومي؛ فيمكن ملاحظة أنه رغم ارتفاع المنصرف الفعلي على الأجور من 28.1 مليار جنيه في عام 2000- 2001، إلى 85.4 مليار في عام 2009- 2010، ووصلت إلى 117.5 مليار جنيه في موازنة 2011 - 2012، ما يعكس وجود زيادة مستمرة في هذا البند عاما بعد آخر، بسبب ضم العلاوات الخاصة إلى المرتبات الأساسية، وكذلك العلاوات الدورية والتشجيعية، إلا أن نسبتها من إجمالي المصروفات العامة قد هبطت من 27% عام 2000- 2001 إلى 22.5% في عام 2005- 2006، قبل أن ترتفع إلى 23.3% في ختامي موازنة 2009- 2010. وبالمثل، تراجعت نسبتها من الناتج المحلى الإجمالي من 7.8% عام 2000- 2001 إلى 7.1% عام 2009- 2010، مع ملاحظة أن الأجور تستحوذ على نحو 32% من إجمالي الإيرادات العامة للدولة.

ولا يرجع السبب في ذلك إلى تراجع المنصرف على الأجور، ولكنه يرجع إلى أن وزارة المالية قد بدأت منذ العام المالي 2005- 2006 في إظهار دعم المنتجات البترولية بالموازنة، وهذه الطريقة في المعالجة قد أدت إلى زيادة جانبي الإنفاق والإيرادات العامة؛ وبالتالي حدثت زيادة كبيرة في بند الدعم والمنح والمزايا الاجتماعية، الأمر الذي أثر على الأوضاع النسبية للبنود المختلفة داخل الموازنة.

بشكلٍ عام؛ شهد كل من متوسط الأجر الحقيقي، والأجر النقدي للموظفين اتجاها تصاعديا خلال الفترة الأخيرة. وذلك كنتيجة أساسية لسياسة الدولة تجاه هذه المسألة خلال الفترة الماضية، والهادفة إلى تحسين أوضاع المرتبات والأجور، وهو ما تم عبر الإجراءات التالية:

- منح علاوات خاصة تراوحت بين 30%- 10% خلال الفترة منذ عام 1987 وحتى يونيو 2011، وقد بلغت هذه العلاوات 330% من المرتب الأساسي في بداية أبريل 2011.
- وضع حد أدنى للزيادة السنوية بلغت 30 جنيها شهريا في عام 2005- 2006،

ارتفعت إلى 36 جنيها في العام المالي 2006-2007؛ وبالتالي زاد عدد المستفيدين من هذه العلاوة بصورة كبيرة، خاصة في الشرائح الدنيا من المرتبات.

- ضم مجموعة من العلاوات الاجتماعية (20 علاوة) إلى المرتب الأساسي، وصلت إلى 250% في الأول من يوليو 2011، وذلك وفقا للقوانين المقررة لها، مع إعفائها من الضرائب على الدخل.
- تقرير حافز إثابة بنسبة 25% كحد أدنى وبصفة ثابتة، وفقا لقرار رئيس مجلس الوزراء رقم 4249 لسنة 1998.
- زيادة حافز الإثابة للعاملين في المحليات إلى 75% من الأساسي وفقا للقانون 114 لسنة 2008.
- تحويل منحة عيد العمال إلى زيادة ثابتة في المرتبات قدرها عشرة جنيهات شهريا، بدلا من 75 جنيها كحد أقصى.
- إطلاق العلاوات الدورية للدرجات الوظيفية، والوصول بها إلى نهاية ربط الدرجة الوظيفية التالية للدرجة الأعلى مباشرة، من درجة الوظيفة التي يشغلها أو من الربط الثابت مباشرة.
- منح ذوى الربط الثابت زيادة قدرها عشرة جنيهات شهريا بحد أقصى خمس زيادات.

ورغم كل هذه الإجراءات والسياسات؛ إلا أن الأجور المدفوعة لهؤلاء في حاجة إلى الزيادة، خاصة أن الغالبية العظمى منهم تقع ضمن الشرائح الدنيا من المرتبات. يضاف إلى ما سبق، أن الهيكل الوظيفي للعاملين في الدولة، وما يتضمنه من تعقيدات؛ أدى إلى بروز اختلالات عديدة في مستويات الأجور بالمجتمع، وذلك على النحو التالي:

أ- ارتفاع نسبة الأجور المتغيرة إلى الإجمالي؛ حيث أصبحت الأجور المتغيرة تشكل الجانب الأكبر من إجمالي الأجور، إذ نلاحظ أن الأجور الأساسية في موازنة

2011- 2012 لا تشكل سوى 18.4% فقط من إجمالي الأجور، مقابل 64% للأجور المتغيرة، و9.2% للمزايا التأمينية، والباقي احتياطيات عامة وأجور إجمالية، والتي تذهب إلى بعض الجهات؛ مثل وزارة العدل والمحكمة الدستورية العليا والقضاء والنيابة الإدارية ومجلس الدولة ودار الإفتاء ولجنة حقوق الإنسان واللجنة العليا للانتخابات...الخ.

هذه الأوضاع أدت إلى اختلالات عديدة في توزيع الأجور بالجهاز الحكومي ككل، نتيجة لأوضاع قانونية لا علاقة لها بالإنتاجية؛ حيث يحصل العاملون بالمحليات على أجور أقل من العاملين بالجهاز الإداري أو الهيئات الخدمية، فعلى سبيل المثال؛ إذا ما أخذنا بالحسبان الأجور المتغيرة مع الأساسية، فسوف نلاحظ الاختلاف الكبير فيما يحصل عليه الموظف في الجهات الحكومية.

ووصلت نسبة الأجور المتغيرة (التي تشمل المكافآت والبدلات) إلى حوالي 127% من الأجور الأساسية، وتختلف هذه النسبة بين القطاعات المختلفة للموازنة، إذ تصل إلى 217% بالنسبة للجهاز الإداري، و184% لـلـهيئات الخدمية، بينما لا تمثل سوى 78% بالنسبة للإدارة المحلية.

ب. اختلالات الأجور بين القطاعات الحكومية المختلفة؛ حيث من الملاحظ أيضا أن الجهاز الإداري يستحوذ على النسبة الغالبة من الأجور المدفوعة للعاملين بالقطاع الحكومي، حيث وصل ما يحصل عليه هؤلاء إلى 56.7 مليار جنيه في موازنة 2011- 2012 (بنسبة 48.4% من الإجمالي)، مقابل 48.2 مليار لقطاع المحليات (بنسبة 41.7% من الإجمالي)، و12.6 مليار لـلـهيئات الخدمية (بنسبة 10.9% من الإجمالي)، هذا مع ملاحظة أن عدد العاملين بالمحليات يشكل النسبة الغالبة من العاملين بالدولة ككل، إذ يصل عددهم إلى 3.357 مليون (بنسبة 56.9% من الإجمالي)، مقابل 2.001 مليون (بنسبة 33.9%) بالجهاز الإداري للدولة، ونحو 544 ألفا (بنسبة 9.2%) بالهيئات الخدمية.

وفيما يتعلق بالتوزيع القطاعي للأجور داخل القطاع الحكومي، يلاحظ أن قطاع التعليم يستحوذ على 41.1 مليار جنيه في موازنة 2011- 2012، بنسبة 35.1% من الأجور المدفوعة، يليه قطاع الخدمات العمومية العامة بحوالي 29.7 مليار (بنسبة 25.3% من الإجمالي)، ثم النظام العام وشئون الأمن العام بنحو 17.5 مليار (بنسبة 14.6%)، ثم قطاع الصحة (بنسبة 9%).

ج- **التفاوت الكبير في البدلات والحوافز؛** حيث تتفاوت باقي بنود البدلات والمكافآت والمزايا النقدية التي يحصل عليها موظفو الدولة، تبعا للجهة التي يعملون بها، إذ يصل عدد المكافأة والحوافز إلى نحو 21 نوعا، وتصل البدلات إلى 47 بدلا، منها بدلات للعدوى، والتفرغ سواء للمهندسين أو التجاريين أو المحامين وغيرهم، بالإضافة إلى بدلات طبيعة العمل والاغتراب... الخ.

ونلاحظ هنا؛ أن هذه البدلات تختلف فيما بينها بشدة. كما أن بعضها يتم وفقا للسلطة المختصة، وبعضها الآخر يرتبط بالإيرادات التي تحققها بعض الجهات؛ ومنها على سبيل المثال:

- يتراوح بدل طبيعة العمل بين 25%- 180% من الأجر الأساسي حسب جهة العمل.
- يختلف بدل الإقامة بالمناطق النائية حسب المنطقة، ويتراوح بين 15%-100%.
- يتراوح حافز الإثابة بين 25% - 800%.

أيضا نلاحظ أن الجهاز الإداري يستحوذ على 75.3% من إجمالي التعويضات عن جهود غير عادية، مقابل 12.1% لـلـهيئات الخدمية، و8.9% لـلـهيئات الاقتصادية، و3.7% فقط للإدارة المحلية. وبالمثل؛ يستحوذ الجهاز الإداري على 73.6% من إجمالي المكافآت التشجيعية، مقابل 20.7% لـلـهيئات الاقتصادية، و5.5% لـلـهيئات الخدمية، ولا تحصل المحليات إلا على 0.2% فقط من هذا البند.

وعلى العكس مما سبق؛ فإن المحليات تستحوذ على 85.1% من حافز الإثابة،

مقابل 14.9% للجهاز الإداري. كذلك تحصل المحليات على 78% من حافز جذب العمالة، مقابل 18.7% للجهاز الإداري، و3.3% لـلـهيئات الخدمية.

كل هذه الأمور وغيرها الكثير؛ أدت إلى حدوث تفاوت كبير بين دخول العاملين؛ خاصة في ظل فتح الباب أمام السلطة المختصة بكل جهة لتحديد لائحة للحوافز الخاصة بها. ومما ساعد على ذلك، حصول بعض الجهات على مخصصات الباب الأول بصورة إجمالية، دون تحديد نسب الأجور الأساسية إلى الحوافز والمكافآت. بعبارة أخرى؛ أدت هذه السياسات إلى تفاوت بين العاملين بالجهات المختلفة، بل والأهم حدوث تفاوت داخل الوزارات نفسها، فعلى سبيل المثال؛ تبلغ جملة المكافآت في وزارة المالية نحو 525% من الأساسي، بينما تصل هذه النسبة إلى 1000% في قطاع مكتب الوزير، ومصلحة الضرائب العامة والمبيعات، وتنخفض قليلا إلى 900% في مصلحة الجمارك، بينما تنخفض إلى 600% في مصلحة سك العملة، و650% لهيئة الخدمات الحكومية والضرائب العقارية.

ويتضح هذا التفاوت بشكل أكثر في حالة وزارة التجارة والصناعة؛ حيث تحصل مصلحة الكيمياء على 207%، وهيئة الكفاية الإنتاجية على 168%، مقابل 700% لقطاع التجارة الخارجية، و600% لنقطة التجارة، و575% للتمثيل التجاري.

د- استحواذ الجهاز الإداري على معظم الكادرات الخاصة؛ حيث تشير الإحصاءات إلى أن هناك نحو 1053 ألفا يعملون بكادرات خاصة، مع ملاحظة أن معظم هؤلاء يعملون في الجهاز الإداري للدولة، إذ يصل عدد الكادرات الخاصة بهذا القطاع إلى 935 ألفا، بنسبة 88.7% من إجمالي العاملين بالكادرات الخاصة، وبنسبة 46.7% من إجمالي العاملين بالجهاز الإداري، معظمهم يقع في قطاع الأمن والشرطة (حوالي 901 ألفا)، يليه التمثيل التجاري (30 ألفا)، وجامعة الأزهر (19 ألفا).

بينما يصل عدد الكادرات الخاصة في الهيئات الخدمية إلى 117 ألفا بنسبة 11.2%

من إجمالي العاملين بالكادرات الخاصة، وبنسبة 21.5% من إجمالي العاملين بهذا القطاع، تستوعب الجامعات معظم هؤلاء (نحو 99 ألفا)، ومركز البحوث الزراعية (6583 كادر)، والهيئة المصرية للثروة المعدنية (3358 درجة). وتكاد المحليات تكون خالية من الكادرات الخاصة؛ حيث يصل عدد هؤلاء إلى 536 شخصا من الخفراء والعمال بالقطاع، مع ملاحظة أنه مع بدء العمل بالقانونين رقمي 155 و156 لسنة 2007 اللذين استحدثا كادر خاص للمعلمين بكل من مديريات التربية والتعليم والأزهر الشريف، فقد تم منح 1.5 مليون معلم بدلا بواقع 50% من الراتب الأساسي الشهري لكل منهم، وبتكلفة وصلت إلى مليار ونصف جنيه في عام 2007- 2008، ارتفعت إلى 6.5 مليار عام 2010- 2011.

هـ- ظهور الهياكل الموازية؛ وذلك نتيجة لعدم قدرة الدولة على جذب الكفاءات المطلوبة، لتسيير دولاب العمل بكفاءة ويسر، فقد لجأ البعض إلى إقامة هياكل موازية تحصل على دخول مرتفعة من مصادر مختلفة؛ مما أدي إلى بروز العديد من المشكلات، منها على سبيل المثال، تجزئة الهيكل الإداري للدولة، مع ما يمكن أن يؤدي إليه ذلك من ازدواجية في القرارات، وتعدد الآراء والمواقف المتضاربة، فضلا عن سيادة الشعور بالإحباط واليأس لدى العاملين في المسار التقليدي، فضلا عن عدم ضمان استمرارية هذه الهياكل الموازية، لأنها غالبا ما تكون خارج الهيكل الرسمي للجهة، وأخيرا انعدام المسئولية لدى هؤلاء، رغم قدرتهم على اتخاذ القرار. فضلا عن هبوط مستويات الأداء الحكومي؛ خاصة في القطاعات الاجتماعية المهمة كالتعليم والصحة.[1]

ويرجع د. أحمد النجار بمركز الأهرام للدراسات الإستراتيجية، تدهور الرواتب والأجور، إلى ارتفاع أسعار السلع والخدمات بمعدلات أعلى كثيرا من الرواتب

(1) انظر: عبدالفتاح الجبالى، http://digital.ahram.org.eg، 2012/3/10).

والأجور، فضلا عن أن نسبة ارتفاع الأجور، هي نسبة من الأجر الأساسي، الذي لا تشكل مخصصاته سوى أقل من 20% من مخصصات الأجور، وما في حكمها للعاملين في الدولة، بينما تطبق ارتفاعات الأسعار على مجمل استهلاك العامل وأسرته من السلع والخدمات.

ويشير إلى أن تدهور الأجور الحقيقية للعاملين، هو نتيجة لغياب سياسة أجور علمية في مصر، وذلك منذ تخلي الدولة عن سياسة تسعير السلع بعد أن اتجهت إلى تحرير الاقتصاد، دون أن يرفق مع هذا التحرير، سياسة أجور مماثلة لتلك التي تعمل بها الاقتصاديات الحرة، تقوم على زيادة سنوية في الحد الأدنى للأجر للعاملين الجدد، بنسبة تزيد على معدل التضخم الحقيقي، مع زيادة أجور العاملين القدامى بنسبة مركبة تعادل التضخم الحقيقي، مضافا إليه نسبة أخرى كمقابل للخبرة والأقدمية، ونسبة خاصة للمتميزين مقابل الابتكار في العمل.

وقد طرح النجار نموذجا اقتصاديا لتلك المسألة، يتمثل في تحقيق العدالة في توزيع مخصصات الأجور، وما في حكمها بين العاملين في الجهاز الحكومي والقطاع العام والهيئات الاقتصادية العامة، من خلال ربط الحد الأدنى للأجر الشامل بالحد الأقصى.

وإذا كانت اعتبارات العدالة تقتضي ألا يزيد أعلى أجر شامل من مختلف الجهات العامة، عن عشرة أضعاف أدنى أجر شامل، فإنه كمرحلة انتقالية من الوضع الفاسد بصورة مروعة والموجود حاليا، يمكن قبول أن يكون أعلى أجر شامل 15 ضعف أدنى أجر شامل.

وأكد أنة لو تم الأخذ بهذه القاعدة؛ سيتم توفير عدة مليارات من الجنيهات، يمكن توظيفها في رفع الحد الأدنى للأجر؛ بصورة تساعد على تحقيق العدالة التي تشكل أساسا للسلام الاجتماعي، وآلية رئيسية للدفاع الاجتماعي الحقيقي،

وعاملا أساسيا في تحفيز العاملين على العمل بجد واجتهاد[1]، بعيدا عن الإحباط واليأس.

ويؤكد ذلك «قرار ممتاز السعيد وزير المالية بتخفيض مكافآت كبار الموظفين بالدولة بنسبة 10%، وهو ما سيوفر نحو ٤ مليارات جنيه للخزانة العامة، بخلاف 3 مليارات جنيه أخري، سيتم توفيرها من خلال تطبيق الحد الأقصى للأجور علي العاملين بالحكومة، والمزمع تطبيقه بأثر رجعى من يناير 2012؛ حيث بعث وزير المالية منشورا لكل الوزارات ووحدات الإدارة المحلية والهيئات العامة الخدمية، يتضمن إعادة توزيع اعتمادات المكافآت للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، في ضوء ما قرره المرسوم بقانون الصادر من المجلس العسكري بتخفيض المكافآت بنسبة 10%، علي ألا يمس التخفيض بأي حال المتطلبات والمخصصات الأساسية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة».[2]، وتمثل تلك الأموال التي سيتم توفيرها، بالإضافة إلى أموال الصناديق الخاصة، وتنظيم الأجور المتغيرة وتناسبها بين الجهات المختلفة، آلية مهمة من آليات تنفيذ مقترح الباحث بتعديل جدول الأجور، وتطبيق سياسة عادلة لها، تحقق المرجو منها بتوفير حياة كريمة للعامل تحقق الرضا الوظيفي، نتيجة الشعور بالعدالة في توزيع الأجور، ومواءمتها مع أسعار السلع الأساسية، والتي تعد من وجهة نظر الباحث أساس تحقيق العدالة الاجتماعية داخل المجتمع. فضلا عن البعد التحفيزي لهذا المقترح، لإيجاد التنافس الشريف بين العاملين؛ ومن ثم زيادة الإنتاج والإنتاجية، مما يعود بالنفع على الاقتصاد المصري، فهي مجموعة حلقات مترابطة، يتوقف وجودها على ما قبلها وما بعدها من حلقات.

لذلك؛ لابد من إصلاح هيكل الأجور، والذي يجب أن يتم في إطار سياسة

---

(1) انظر: حوار: عمرو طه، http://www.moheet.com، (2012/2/28).

(2) أحمد هاشم،«تخفيض مكافآت كبار الموظفين بالموازنة يوفر 4 مليارات جنيه»،جريدة أخبار اليوم (العدد 18640: 2012)، ص1.

مالية متكاملة؛ وبالتالي فإن مناقشة دور المالية العامة، يجب ألا تقتصر على تطور قيمة العجز في الموازنة، بل يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار مدى مساهمتها في خلق فرص عمل جديدة، ورفع معدلات الاستثمار، وتغيير هيكل الإنتاج القومي.

بمعنى آخر؛ فإن نجاح السياسة المالية يجب أن يقاس بالقدر الذي تسهم فيه النفقات العامة، في زيادة التشغيل وامتصاص فائض العمالة بالمجتمع، وفى النهاية بقدرتها على توليد المزيد من الإيرادات العامة في الأجلين المتوسط والطويل، وتعزيز النمو الاقتصادي، وتشجيع استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، والمساهمة في إحداث التغييرات الهيكلية المطلوبة في الاقتصاد، وتدعيم القواعد الإنتاجية، وإزالة المعوقات التي تحول دون تفعيل عمل الأدوات الاقتصادية، مع مراعاة الفئات الاجتماعية الضعيفة؛ وبالتالي؛ فإن التحدي الأهم الذي تواجهه السياسة المالية، هو ضمان مستوى من الإنفاق العام يتسق مع الاستقرار الاقتصادي الكلى، على أن يجرى بعد ذلك هيكلة الإنفاق كجزء من الإجراءات التنفيذية للسياسة المالية. لذلك؛ فإن هيكل الإنفاق العام لا حجمه، هو المهم في هذا المجال.[1]

ما سبق يؤكد حتمية البحث عن سياسة أجور عادلة، تضيّق التفاوت إلى أقصى مدى، وزيادة الأجور بما يضمن حياة كريمة تؤهل العامل إلى تحقيق أداء أمثل وإنتاجية عالية، كنتيجة طبيعية للرضا الوظيفي، مع الحفاظ على البعد التحفيزي والتشجيعي للأجر، وحتى يمكن تحقيق تلك السياسة العادلة، والتي تتطلب القضاء على فوضى الأجور المتغيرة وتقنينها؛ بحيث تستفيد الدولة من الوفورات التي ستتحقق من تقليصها، بما يتناسب وعمل الأفراد الذين يتقاضونها، إلا أن هذه الوفورات، بالإضافة إلى تطبيق الحد الأقصى والذي سيوفر مليارات الجنيهات - على حد وصف وزير المالية -، إلى جانب أموال الصناديق الخاصة والتي تعد

---

(1) انظر: عبدالفتاح الحبالى، (مرجع سابق).

بالمليارات، على حد وصف د. صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، باعتباره المسئول الأول عن العاملين والأجور في مصر، والذي «اتهم النظام السابق بتسكين العاملين المؤقتين في مختلف الوزارات والهيئات والدواوين الحكومية على 40 جنيها مرتبا شهريا، ولابد من وجود حلول لهذا الظلم الفادح، وقال أيضا في جلسة الاستماع للجنة التعليم والبحث العلمي بمجلس الشعب: أن غالبية العاملين وافقوا على أوضاعهم السيئة بهذا الشكل، أملا في التعيين بعد شهر أو اثنين، وأن قانون الوظيفة الذي سبق وأن تم إعداده فاسد.

كما أوضح أنه حان الوقت وآن الأوان لرفع الظلم عن العمال المؤقتين وتوفيق أوضاعهم؛ خاصة **وأن الصناديق الخاصة تحتوى على كنوز بالمليارات**». [1] ولتوضيح الصورة أكثر، أو تأكيد مأساة الأجور، فقد نشر في نفس الصفحة بنفس الجريدة خبر عن التجديد لمستشارين فوق سن الثمانين للسيدة وزيرة التأمينات الاجتماعية في مارس 2012، وما يعكسه هذا الخبر هو الأموال التي تنفق على المستشارين بمصر والتي تقدر بملايين الجنيهات؛ حيث يصل عدد المستشارين في مصر على حد وصف وزير المالية، حوالي 1500 مستشار يتقاضون شهريا حوالي 92 مليون جنيه.

أيضا يحتاج الأمر من وجهة نظر الباحث؛ إلى ربط الأجر بالإنتاج، فالهدف لا يجب أبدا أن يتوقف عند زيادة الأجور بما يرضى العاملين فقط، حتى ولو وفرت الدولة من المصادر سالفة الذكر، ما يساعدها على تحقيق ذلك؛ وإنما الهدف هو تنمية الاقتصاد المصري بناء على إنتاج سلعي أو خدمي يمتاز بالكم والكيف، بما يحقق الرقى والتقدم في مجالات أخرى؛ كالصحة والتعليم والمشروعات التنموية،

---

(1) جريدة الجمهورية، «النحاس: العمالة المؤقتة.. ظلم فادح: 40 جنيها مرتب شهري لـ 1.2 مليون عامل»، دار التحرير للطبع والنشر (العدد 21281: 2012)، ص2.

فضلا عن زيادة الأجور بشكل مستمر، وما يتبع ذلك من تنشيط السوق نتيجة ارتفاع القوة الشرائية؛ مما يشجع على عودة الاستثمارات التي هربت نتيجة الاضطرابات الناتجة عن فوضى الأجور، وإعادة تشغيل وحدات الإنتاج التي توقفت، مع عودة بعض مصادر الدخل التقليدية إلى العمل؛ كالسياحة، بالإضافة إلى الاستثمارات الجديدة. كل ذلك سيؤدى إلى إيجاد فرص عمل كثيرة ومتنوعة، يمكن أن تقضى على جزءٍ كبير من البطالة الموجودة في مصر، وتحقق العدالة الاجتماعية المنشودة كأحد الأهداف الرئيسية لثورة مصر العظيمة؛ ولا شك أن العدالة في الأجور لها دور عظيم في تحقيق العدالة الاجتماعية، والتي ستعيد المرحلة التي نعيشها الآن إلى وصفها الحقيقي؛ كفترة انتقالية، وليست (فترة انتقامية) كما يحدث الآن؛ حيث الانتقام من النظام السابق نتيجة ما تركه من فساد قننته القوانين المفصلة، والقرارات الظالمة التي لم تراعى حياة الناس بصفة عامة، والموارد البشرية بصفة خاصة، تلك التي تقوم عليها نهضة البلاد وتقدمها.

ملخص الفصل الثاني

يتناول هذا الفصل مفاهيم وتعريفات الأجر، والتي تعددت بتعدد الباحثين الذين حاولوا تعريف الأجر، وما يتعلق به من موضوعات، وعرض لأهمية الأجر من خلال:

- أهمية الأجر للفرد.
- أهمية الأجر للمؤسسة.
- أهمية الأجر للمجتمع.

فضلا عن العدالة في توزيع الأجور ودورها في تحقيق العدالة الاجتماعية في المجتمع.

كما تناول الفصل أنواع الأجور وطرق دفعها؛ وهى:

- الأجر النقدي والأجر العيني.
- الأجر الإجمالي والأجر الصافي.
- الأجر الثابت والأجر المتغير.
- الأجر الأسمى والأجر الحقيقي.

وعن طرق دفع الأجور، فهي:

- أولا: طريقة الأجر الزمني.
- ثانيا: طريقة دفع الأجور واحتسابها على أساس كم الوحدات.
- ثالثا: طريقة دفع الأجور في القطاع الحكومي.

وتناول الفصل تعريف هياكل الأجور وطرق إعدادها، ودور تقويم الوظائف لتحديد هيكل الأجور، والخطوات الرئيسية لإعداد هيكل الأجور؛ وهى كالتالي:

- تحديد عدد درجات أو فئات الوظائف.
- تحديد أجور للدرجات (تسعير الدرجات).
- تطبيق هيكل الأجور الجديد.

مع عرض لمشكلة تحديد العلاوات (الزيادة في الأجر) في هيكل الأجور.

واشتمل الفصل أيضا على مظاهر اختلال نظام الأجور في مصر، من خلال عرض التوزيع القطاعي للأجور في المجتمع، الأجور في القطاع الحكومي، وارتفاع نسبة الأجور المتغيرة إلى الإجمالي.

ورغم كل هذه الإجراءات والسياسات، إلا أن الأجور المدفوعة لهؤلاء في حاجة إلى الزيادة، خاصة أن الغالبية العظمى منهم، تقع ضمن الشرائح الدنيا من المرتبات. يضاف إلى ما سبق أن الهيكل الوظيفي للعاملين في الدولة، وما يتضمنه من تعقيدات أدى إلى بروز اختلالات عديدة في مستويات الأجور بالمجتمع، وذلك على النحو التالي: اختلال الأجور بين القطاعات الحكومية المختلفة - التفاوت الكبير في البدلات والحوافز - استحواذ الجهاز الإداري على معظم الكادرات الخاصة.

صفحة زوجية فارغة

الفصــل الثالث

إشكالية ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجيـة

صفحة زوجية فارغة

الفصل الثالث
إشكالية ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجيـة

قضية ربط الأجر بالإنتاج:

بداية؛ تجدر الإشارة إلى أن على رأس الأسباب المؤثرة على إنتاجية العاملين ببعض المؤسسات الحكومية، وعلى الكفاءة والجودة في أعمالهم؛ عدم إحساس وشعور العاملين بوجود نظام عادل وقوى ومؤثر وفعال، يعمل على الآتي:

1- «توزيع الأعمال على العاملين بالجهة، بطريقة علمية تتسم بالحياد والتكافؤ، وتحقق عدالة التوزيع، وتضع كل عامل أيا كان موقعه أمام مسئولياته تجاه عمله وواجباته، وكذلك حقوقه.

2- يشاهد ويتابع ويراقب بكل دقة أداء العاملين وإنجازاتهم وسلوكياتهم، وكذلك آراء وإنجاز الإدارة ككل في داخل المؤسسة الواحدة.

3- يقوم بالتقييم العلمي والفعلي والحقيقي والعملي والموضوعي والمهني لكل عامل ولكل إدارة.

4- يقوم بتطبيق مبدأ الثواب والعقاب على الجميع، وبمعايير واحدة بكل فاعلية

ودقة وحزم، ويحقق عدالة الانتقاء والترشيح والاختيار للمجيدين والمتميزين، سواء لمكافأتهم معنويا وماديا، أو لترقيتهم لمناصب أعلى».[1]

5- ويتفق الباحث مع إجماع علماء الإدارة الحديثة، «على أن الإدارة هي الجهة المسئولة - أولا وأخيرا - عن المستوى المتحقق من الإنتاج، فالإدارة هي المسئولة عن كل عمليات العمل والإنتاج.

أما العاملون؛ فهم أهم مورد للعمل والإنتاج، ولكن هذا المورد يمكن أن يوجه ويدار ويقاد بشكل بناء وإيجابي؛ يحقق إنتاجية عالية، والعكس صحيح. ونحن لسنا بحاجة لإثبات أننا ننتج قليلا جدا بالنسبة لغيرنا من الشعوب، وهو دليل قاطع على عدم فعالية الإدارة في حياتنا الاقتصادية.

إن كل حقائق العصر تؤكد؛ أن التقدم الاقتصادي لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق الإدارة العصرية، وبالتحديد عن طريق إزالة العوائق من أمام (الإدارة الاقتصادية الحديثة)، لتنطلق من عقالها محققة - خلال سنوات محدودة - ما لا يمكن تحقيقه إذا انتظرنا التطور الطبيعي المماثل، لتطور مجتمعات الغرب المتقدمة إلا بعد قرون طويلة. «[2]

ويتطرق الخبير الاقتصادي هاني وهبة بمركز البحوث والدراسات الاستقصائية الاقتصادية والتجارية، إلى بعض الحلول التي يمكن بها ومن خلالها تحقيق هذا المطلب العام قائلا: أن هناك تأكيد على أن تكلفة الأجور في الموازنة القادمة للدولة ستكون محل زيادة، ولكي يتحقق هذا، فلابد وأن يتم ربط الأجر بالإنتاجية

---

(1) أحمد محمد المأمون، رؤية مستقبلية لدفع الإنتاجية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، مجلة التنمية الإدارية (العدد 137، أكتوبر 2012)، ص ص 14، 15.

(2) طارق حجي، الإدارة والواقع العربي: فصول في الإدارة (القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006)، ص 41.

ومستوى الإنتاج، وفى نفس الوقت تكون هناك رقابة دائمة على أسعار السلع بالأسواق؛ بحيث لا ترتفع الأجور من ناحية، فنواجه بزيادة رهيبة وغلاء في أسعار السلع والخدمات، فنكون كمن لم يقم بشيء ملموس ومفيد، وعلينا أن نراعى أن مشروع تحديد الحد الأدنى للأجور وزيادتها، لابد وأن يرتبط بل ويستفيد منه أيضا العاملين بالقطاع الخاص، وليس فقط موظفي الحكومة، هذا بجانب أن نراعى فيه الكادر الخاص، والذي يضم رواتب خاصة ومميزة لأعضاء السلك الدبلوماسي والقضائي والإعلامي وهيئات التدريس، ويضيف: وفى رأيي أن زيادة حد الإعفاء الضريبي للعاملين سيشكل نوعا من الدخل، الذي يمكن وأن يوظف لزيادة الأجور فيما بعد.

ويتفق الباحث مع ما سبق؛ فيما يتعلق بضرورة ضبط الأسواق والرقابة على أسعار السلع، فضلا عن زيادة حد الإعفاء الضريبي، وإلغاء بعض الضرائب، مثل ضريبة كسب العمل !!، ويختلف معه فيما يتعلق بتطبيق الحد الأدنى على القطاع الخاص؛ حيث لا توجد آلية لفرض ذلك الأمر، والذي يتعارض مع حرية العمل الخاص في إدارة شئونه، وتحديد الأجر المناسب لأعمالهم، والذي يتوقف على حجم وجودة الإنتاج وتسويقه، وحجم الأرباح، بل ومبدأ العرض والطلب بالنسبة للعمالة، سواء الماهرة منها وغير الماهرة، لذلك؛ فالمسئولية التي تقع على عاتق أصحاب الأعمال الخاصة، هي مسئولية اجتماعية وأخلاقية، يجب أن يتزايد الآن على مختلف المستويات الاهتمام بها، «وبكلمات بسيطة؛ فإن المسئولية الاجتماعية هي الطريقة التي يجب أن تعمل بها شركات الأعمال؛ لدمج الاهتمامات والقضايا الاجتماعية، والبيئية، والاقتصادية في صنع قراراتها وإستراتيجيتها وسياساتها، والقيم التي تعتنقها، والثقافة التي تؤمن بها الشركة والعمليات والأنشطة داخل الشركة، وبكل شفافية ووضوح ومحاسبة.

ولكي تنجح الشركات أو المؤسسات أو أي كيان إداري، في تطبيق المسئولية الاجتماعية، فهناك العديد من العوامل التي يجب مراعاتها:

1- إيمان الإدارة العليا بقضايا المسئولية الاجتماعية تجاه المجتمع.
2- تحديد الإدارة العليا لرؤية واضحة نحو الدور الاجتماعي الذي تريد أن تتبناه، والقضية الرئيسية التي ستهتم بالعمل على المساهمة في معالجتها، والمبادرة التي ستقدمها للمجتمع.
3- أن يصبح نشاط المسئولية الاجتماعية جزءا رئيسيا من أنشطة الشركة، تتم متابعته من قبل رئيس الشركة.
4- بجب على الإدارة العليا أن تخصص مسئولا متفرغا لهذا النشاط، وتحدد له الأهداف والمخططات المطلوبة، وأن يرتبط مباشرة بالإدارة العليا.
5- عدم الإعلان عن البرامج الاجتماعية إلا بعد انطلاقها وجعلها مستقبلا قائمة بذاتها.
6- تقديم هذه البرامج بأداء قوى ومتميز وجودة عالية، وكأن هذه البرامج منتج تنتجه الشركة يجب الاهتمام به، والعناية بتقديمه بشكل متميز، يساهم فعلا في خدمة المجتمع وتحقيق أهدافه.

ولكي تصبح المسئولية الاجتماعية مؤثرة، فهي في حاجة لأن تأخذ شكلا تنظيميا ومؤسسيا له خطة وأهداف محددة، بدلا من أن تكون جهودا عشوائية مبعثرة وخيرية؛ قد تؤدى إلى الاتكالية، وهذا يستدعى وضع خطة تغيير مجتمعي لنهضة الفرد المصري، ويكون أوائل المستفيدين رجال الأعمال والمستثمرين.» [(1)]

كما يكمن الحل أيضا في التحفيز، من خلال حزمة إجراءات تساعد رجال الأعمال في عملهم، مقابل تحسين الأجور. أيضا من خلال تحقيق المسئولية الاجتماعية والأخلاقية؛ وهى عبارة عن سلسلة من التأثيرات المتتالية والمتبادلة بين المؤسسة

(1) نهلة أحمد قنديل، «المسئولية الاجتماعية للشركات ضرورة بعد 25 يناير»، مجلة الإدارة، مج 48 (العدد 4: أبريل 2011)، ص ص 22، 23.

والعاملين فيها، وبين المؤسسة والمتعاملين معها، أو هي تقديم المنافع والخدمات الاجتماعية والاقتصادية للعاملين في المؤسسة والمتعاملين معها، والتي لا يوجد نص قانوني صريح على تقديم هذه المنافع. ومن أمثلة هذه المنافع:

1- إنشاء دور حضانة لأطفال العاملين.
2- المساهمة في إقامة مساكن للعاملين بالمؤسسة.
3- إنشاء وتنفيذ نظم للترفيه الاجتماعي والثقافي.
4- تكريم أبناء العاملين المتميزين دراسيا.
5- الوقوف بجوار العاملين في مختلف المناسبات.
6- المشاركة في الاحتفالات القومية.
7- المشاركة في حل الأزمات المحلية.
8- المشاركة في بناء المستشفيات والمساجد.
9- المشاركة في حماية البيئة من التلوث.
10- الالتزام بتحقيق أقصى المنافع لأصحاب رأس المال والمستثمرين.

ومن أمثلة المسئوليات الأخلاقية للمؤسسة:

أولا: اعتبار المسئولية الاجتماعية هدفا استراتيجيا، وعدم اعتبارها عبئا يقلل من ربحية المؤسسة.

ثانيا: القيام بالدراسات والأبحاث التي تدعم المسئولية الاجتماعية؛ بما يحقق الولاء التنظيمي من قبل العاملين.

ثالثا: زيادة حجم الاستثمارات؛ بما يؤدى إلى زيادة حجم المكاسب والعوائد لمختلف الأفراد.

رابعا: على المؤسسات أيضا:

1- الالتزام بالسياسات والتشريعات القانونية والأطر الأخلاقية.
2- التعرف على المشكلات البيئية والمساهمة في حلها.
3- الالتزام بالمنافسة الشريفة، وليست المدمرة للآخرين.

4- التأكيد على مبدأ حرية الرأى ومشاركة المرؤوسين.

5- الالتزام بتحقيق وضمان خصوصية وسرية العاملين.

6- احترام شعائر وتقاليد وعقائد العملاء والموردين، وغيرهم.

7- المصداقية والثقة عند التعامل مع الآخرين.

8- عدم استغلال العاملين؛ خاصة في أوقات الكساد.

9- الالتزام بتحقيق أكبر قدر من المنافع لأكبر عدد من العاملين.

10- الالتزام بإدارة فعالة وتحقيق المساواة في التعامل بين العاملين.

11- التزام المؤسسة بدفع ما عليها من مستحقات ضريبية.

12- التزام المؤسسة بالإنتاج عالى الجودة والبعيد عن الغش والتدليس.

13- الشفافية والوضوح عند التعامل مع الغير.

14- إنتاج المنتجات التي تناسب أخلاقيات العملاء.

15- الالتزام بالعقود والاتفاقيات المالية وغيرها.

16- الالتزام بوضوح تاريخ صلاحية المنتجات.[1]

ويرى الباحث أيضا تأكيدا لإشكالية ربط الأجر بالإنتاج؛ أنه من الصعوبة تحديد نظام واحد لربط الأجر بالإنتاج؛ خاصة في الأعمال المتداخلة، والتي يصعب تحديد مصدر الزيادة فيها، ويزداد الأمر صعوبة في القطاع الحكومي؛ حيث يسير العمل في حلقات روتينية متعاقبة، فضلا عن غياب رضا العاملين في أي نظام مقترح لربط الأجر بالإنتاج، في ظل تدنى الأجور؛ والذي يجعل الجميع في حالة انتظار لزيادة أجره، وفى ظل سوء التقييم الذي يقوم في أغلبه على أسس غير دقيقة، لا تعبر عن إنتاج فعلى، مع صعوبة حساب الزمن المستغرق في أداء كل مرحلة من مراحل العمل.

(1) انظر: سيد محمد جاد الرب، كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا ؟ (القاهرة: المؤلف، 2008).

وقد حاولت بعض دول العالم التي لها سياسات عدة في تعاملها مع ملف الأجور الشائك؛ التغلب على تلك المشكلة، من خلال قيام بعض الدول بتطبيق نظام تحديد الأجور بناء على ساعات العمل، وأخرى لديها طريقة حسابية تقوم على ربط الأجر بأيام الأسبوع، ومن بين الطريقتين، اختار خبراء الاقتصاد أسلوبا يتماشى مع ظروف العامل المصري واحتياجاته الأساسية، وقدرة صاحب العمل على الوفاء بالتزاماته تجاه العاملين لديه في بلد مثل مصر.

ويقوم هذا النظام على ربط الأجر بالإنتاج، إلا أن تخوفهم الأكبر نتج عن صعوبة تطبيق ذلك على غرار الدول المتقدمة، بسبب غياب المنهج والثقافة الاقتصادية التي تعتمد على الخطط الحديثة، وتدنى مستويات الأجور، وغياب الهيكلة المنهجية سواء الإدارية، أو المالية لكافة الإعمال.

إلا أن ذلك لا يمنع من ضرورة البحث عن آلية لربط مستويات الأجور بالإنتاجية، لأهمية ذلك في مضاعفة الإنتاجية عدة مرات، ويضرب د. أحمد النجار مثالا على ذلك، أنه بحساب معدلات الأجور للإنتاجية في إحدى السنوات، بلغ الأجر 60% من الإنتاجية، بما يوازى نحو 28 ألف جنيه سنويا،لافتا النظر إلى أن تحقيق تلك الآلية، لن يتأتى إلا من خلال تطوير الإدارة، وربط الإنتاج بالأجور، مضيفا أن معدل الأجور متدني جدا مقابل الإنتاجية، وأن انخفاض الأجور ليست مسئولية العامل، ولكنها مسئولية الإدارة والأجهزة الحكومية التي يعمل بها.

ولم يختلف الخبير الاقتصادي د. عبدالرحمن العليان مع أهمية الطرح السابق، ليؤكد أن ربط الأجور بالإنتاج طبيعي في الوقت الراهن، مثل أغلب بلدان الدول المتقدمة.

ويضيف أن ربط الأجور بالإنتاج يتطلب مقاييس شاملة وموضوعية، موضحا أن مصر غاب عنها ذلك الفكر لسنوات طويلة، نتيجة لعدم اعتراف رجال الصناعة به، مشيرا إلى أن هناك مقاييس محددة؛ تتمثل في المنتج النهائي، والعمالة، والمستوى

المعيشي، وساعات التشغيل التي سيتحدد بناء عليها؛ عدد ساعات العمل والإنتاجية، بالإضافة إلى بعض الاعتبارات الشخصية والاجتماعية ومستوى الدخل.

ويؤكد الخبير الاقتصادي د.عبد المطلب عبد الحميد، على صعوبة تطبيق أسلوب ربط الأجر بالإنتاج، مشيرا إلى أن هناك مشكلات طائلة في القطاع الحكومي، يجعل من الاستحالة إجراء تلك العمليات المتقدمة تقنيا وفعليا، نظرا لارتباطها بمعدلات الأداء الاقتصادي، ويشير إلى أن هناك مشكلات تعوق أمكانية تحقيق ذلك؛ مثل انخفاض الإنتاجية، ومستوى الدخل، وانتشار معدلات البطالة بصورة واضحة، وغياب الهيكلة الفعلية للرواتب، والأنظمة الحكومية بالدولة، فضلا عن افتقار الدولة للحلول السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

ويقترح في ذلك إعادة هيكلة القطاعات، وحل المشاكل الوظيفية، ورفع مستويات الدخول، والاعتماد على أنظمة تكنولوجية جديدة لربط الإنتاجية بالأجور، وزيادة فاعلية النشاط الاقتصادي، وإعادة تنظيم التنسيق الوظيفي بما يشمله كافة القطاعات على كافة المستويات.[1]

وتفاديا لهذه الإشكالية؛ فقد طالب خبراء الاقتصاد من الحكومة، سرعة البحث عن تنمية الموارد المحلية لسد العجز في الموازنة العامة للدولة، من خلال إعادة النظر في عملية الدعم؛ حيث أن 70% من قيمته موجه للطاقة، والتي غالبا ما يستفيد منها الأغنياء دون الفقراء، بالإضافة إلي ترشيد الإنفاق الحكومي، وتحفيز الممولين علي دفع الضرائب المستحقة عليهم، والاهتمام بالمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتهيئة مناخ الاستثمار الذي لن يتحقق، إلا بعودة الأمن والاستقرار للبلاد، والكف عن الاعتصامات والمطالبات الفئوية، والأوضاع الأخيرة لن تتحقق إلا بنظام أجور عادل وكافي !.

---

(1) انظر:عمرو طه، (مرجع سابق).

لاشك أن هناك أوعية كثيرة لزيادة الإيرادات العامة، منها حزمة من الإجراءات تتضمن فرض ضرائب علي السلع الكمالية والترفيهية (المستفزة)، وتعديل عقود تصدير الغاز بما يتناسب مع المرحلة الحالية، وإعادة المشروعات القومية الهامة التي توقفت في السابق، وضم الصناديق الخاصة التي لا يعلم الكثيرون حجم ما بها من أموال، إلي موازنة الدولة وإعادة هيكلتها مرة أخري.

وتجدر الإشارة إلى أن البدء في تنشيط الموارد، يستلزم توافر العديد من المقومات، منها القضاء علي الانفلات الأمني، والإسراع في تنفيذ متطلبات الثورة، ووضع خارطة طريق للمرحلة الانتقالية، فلا حديث عن تنمية اقتصادية دون استقرار الوضع السياسي والأمني للبلاد.[1]

ويرى الباحث؛ أنه لكي يتحقق ما اتفق عليه خبراء الاقتصاد، من ضرورة إنهاء حالات الاعتصام والمظاهرات الفئوية؛ حيث لا تنمية اقتصادية في وجود حالة عدم الاستقرار التي تعيشها مصر الآن، لابد وأن يتم تغيير نظام الأجور الحالى الأساسي منها والمتغير، والتوصل إلى سياسة أجور عادلة وقابلة للتنفيذ، ترضى الجميع، ويتفاعل معها الجميع، ذلك التفاعل الذي سيعود على الدولة؛ ومن ثم أفراد المجتمع بالنفع المتمثل في العوائد الاقتصادية للإنتاج الحقيقي، وهذا ما يراه الباحث أنسب وسيلة لربط الأجر بالإنتاج بالنسبة للمجتمع المصري، فالموظف المصري يحركه الدافع المادي فيما يتعلق بالعمل، فالعمل حتى الآن ليس إلا وسيلة لتحقيق هدف، وليس هدفا في حد ذاته، وبزيادة الأجور- بشرط العدالة في توزيعها على العاملين، مع الأخذ في الاعتبار التفاوت التي تتطلبه بعض التخصصات -؛ سوف تتحقق زيادة الإنتاج، حيث سيصبح من السهل على المؤسسة محاسبة العامل وعقابه مقابل الأجر الكبير الذي يتقاضاه، ولأن الأجر هو الهدف الأول لأي

---

(1) انظر: http://www.misrelgdida.com، (2012/2/4).

موظف، فإنه سيكون حريصا كل الحرص على الاحتفاظ بوظيفته التي تدر عليه هذا الأجر، الذي يكفى احتياجاته واحتياجات أسرته، محققا لهم حد الكفاية الذي ينشده من وراء سعيه. فإشكالية ربط الأجر بالإنتاج من وجهة نظر الباحث؛ إنما ترجع إلى أسباب عديدة ومتنوعة؛ من أهمها:

1- **نظام الأجور بشكله الحالي؛** وهو أقرب إلى شكل الإعانات الاجتماعية، أكثر منه أجر مقابل أداء تتم ترجمته إلى إنتاج، وعائد مادي يعود على الفرد والمؤسسة والدولة بالنفع.

ولكي يتم ربط الأجر بالإنتاج فعليا، لابد من تغيير نظام الأجور، وليس تعديله، حتى يكون الأجر معبرا عن أداء فعلى مفيد للفرد والمجتمع، وفى نفس الوقت ضمان الحد الأدنى من المعيشة الكريمة للفرد، تحقيقا للعدالة الاجتماعية التي ننشدها، وهذا ما حاول الباحث الوصول إليه من خلال هذا الكتاب.

2- **نظام تقييم الأداء؛** حيث لا تقتصر أساليبه على تقارير كفاءة الأداء التي تتم سنويا، بالإضافة إلى المجموعة المحيطة برئيس العمل أيا كان مستواه الوظيفي، وهى مجموعة تنعم برضاه ومنحه، وما يعنينا هنا، تقارير الكفاءة أو الكفاية؛ حيث أنها شيء مادي ملموس يمكن تحليله والخروج منه بنتائج، على ضوئها يمكن تقييم تقارير التقييم نفسها !، بعكس ما يتعلق برضا الرؤساء في العمل وتحيزهم لبعض الناس سواء كانوا أكفاء أو غير أكفاء.

لا شك أن تقارير كفاءة الأداء الحالية لا تعبر عن شيء، سوى سوء الإدارة في بعض الجهات، كجزء من صورة هزلية تتبلور معالمها في حصول الجميع على تقدير امتياز، وأحيانا جيد جدا، وهى مفارقة تدعو للدهشة، فإذا كان أداء الجميع على درجة من الجودة تصل إلى درجة الامتياز، فأين يكمن القصور إذن ؟!!!.

نضف إلى ما سبق؛ حالة الخلط بين بعض المفاهيم والقيم الدينية، وعلى رأسها الخلط بين قيمتي العدل والرحمة؛ حيث يرفض رئيس العمل معاقبة موظف مهمل،

مخافة أن يؤذيه في عمله، أوفى مرتبه، ويتغاضى عن العقاب ظنا منه أنه فعل الصواب رحمة بالموظف، ويكتفي في ذلك بالتوبيخ، بل وإهانة الموظف في بعض الأحيان كعقاب على إهماله أو تقصيره في العمل، وهو أمر يدعو للدهشة؛ حيث يترك فعل الصواب، وهو معاقبة الموظف طبقا للوائح العمل بهدف الحفاظ على سير العمل بشكل سليم، ويتجه نحو سلوك مرفوض شكلا وموضوعا، وهو توبيخ الموظف وإهانته، على الرغم أن ذلك ليس من حقه طالما أن هناك لوائح تنظم العمل، وتنظم حالات الإثابة والعقاب.

وعلى مستوى الهدف المرجو من تقييم الأداء، يأتي ما سبق على رأس معاول هدم ذلك الهدف، لذلك فقد تحول تقرير تقييم كفاءة الأداء، إلى ورقة لا تساوى تكلفة طباعتها، ولا الوقت المستغرق في ملء بياناتها.

3- **عدم الأخذ بأسلوب إعادة توزيع العاملين**؛ فالمتأمل للوضع الحالي، يجد أن أغلب الجهات لا تقوم بإعادة توزيع للعاملين بين الإدارات المختلفة، بل أنه في بعض الأحيان يظل الموظف في إدارة واحدة منذ تعيينه، وحتى إحالته إلى المعاش.

وإذا كان لهذا الأسلوب فائدة تتعلق بتمكن الموظف من مفردات العمل، وإكسابه الخبرة حتى لا يبقى له سوى لقب (خبير) المنتشر في مصر هذه الأيام !!، فإن على الجانب الآخر الكثير من العيوب، وأغلبها يتعلق بما يعرف بالاعتياد على العمل، والرؤساء، وعلى الوضع الذي ترسخ فيه، ويمكن إدراك ذلك من خلال:

أ - الاعتياد يؤدى إلى أن يمل الموظف من عمله، ومن الروتين الذي ظل يمارسه لسنوات؛ مما يؤدى في النهاية إلى الإهمال وتأجيل الأعمال، وما ينتج عن ذلك من تعطيل لمصالح الناس.

ب- كما يؤدى الاعتياد إلى إضعاف رئيس العمل، وعدم سيطرته على مجريات الأمور، فالإنسان المصري اجتماعي بطبعه؛ فضلا عن أننا لا نملك في كثيرٍ من

الأحيان القدرة على الفصل بين العام والخاص، بين الوظيفة العامة ومتطلباتها، وبين علاقاتنا مع الزملاء، أو بيننا وبين المدير أو رئيس العمل.

نضف إلى ذلك؛ قضية (زميل الأمس مرؤوس اليوم)، تلك التي عبر عنها (بيكلر) قائلا: «أن من بين المشاكل التي يواجهها الكثيرون من القادة الجدد، تناول مسألة الصداقة مع الناس في الإدارة الذين أصبحوا الآن مرؤوسين لهم، ويعد ذلك من الحالات الصعبة، التي لا يوجد حل شاف لها. ومن الجلي أنه لا ينبغي لك أن تتخلى عن صداقاتك لمجرد أنك حصلت على ترقية - بيد أنك لا تريد لصداقاتك أن تضر بأدائك أو أداء أصدقائك -. إذ لا يسعك أن تدع صداقاتك تتدخل في طريقتك في التشغيل، والمرؤوس الذي يعتبر صديقا حقيقيا سيتفهم هذه المعضلة التي أصبحت فيها، وهذه المعضلة على وجه التحديد هي التي تجعل بعض المسؤولين التنفيذيين، يعتقدون بأنه ينبغي جلب المدراء من أماكن أخرى.

ويجب أن تتيقن من أن الزملاء العاملين، ممن كانوا أصدقاء لك قبل أن تصبح رئيسهم، يحصلون على نفس ما يلقاه الآخرون من معاملة. فيجب ألا يعاملوا بشكل أسوأ لمجرد أن تثبت للآخرين مقدار عدم تحيزك، فمن المهم أن يعامل كل من تتولى إدارته بنفس القدر من الإنصاف، وينبغي أن يعامل أصدقاؤك في الإدارة كما يعامل أي شخص آخر. وإذا ما أديت عملك على الوجه الصحيح. فإن كل امرئ في الإدارة سيعتبرك صديقا.»[1]

ج- الاعتياد على العمل في ظل عدم إعادة التوزيع كل فترة؛ يؤدى بالعاملين أيضا إلى رفض ترك أماكنهم المريحة أو مناطقهم الهادئة التي تعودوا عليها، إلى إدارات أخرى يجهلون طبيعة العمل بها أو متطلباتها، مما يعيق التغيير والتطوير الذي تنشده الإدارة المصرية.

(1) لورين ب بيكلر، مدير لأول مرة، ترجمة: جمال إمام، (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1995). ص 91.

لذلك يرى الباحث؛ ضرورة أن تقوم الجهات بإعادة توزيع العاملين كل أربع أو خمس سنوات، أيضا يقترح الباحث فيما يتعلق بالعاملين الجدد، أن لا يتم توزيعهم توزيع نهائي على الإدارات، بل يجب جعل أول خمس سنوات في حياة الموظف الجديد فترة إعداد، من خلال نقله بين الإدارات في مدد متساوية، من خلال عدد الإدارات على مدة الخمس سنوات بالشهور، وبعد الخمس سنوات، يمكن توزيعه بصفة شبه نهائية على إدارة من الإدارات التي أبرز فيها قدراته، ويساعد ما اقترحه الباحث على تحقيق الآتي:

1- تعريف الموظف الجديد بمهام مؤسسته التي أنشئت من أجلها.

2- تعريفه بمهام كل إدارة وإكسابه الخبرة اللازمة لأدائها في أي وقت؛ مما يساعد في سد العجز من العاملين في إدارة ما لأي ظرف من الظروف، فضلا عن تسهيل عملية إعادة التوزيع فيما بعد؛ حيث لن يشعر الموظف بأي نوع من الاغتراب، فهو قد تعرف في فترة إعداده على أغلب العاملين بتلك الإدارات، وهذا يساعد على الجانب الآخر في توطيد العلاقات الاجتماعية بين العاملين، وهو أمر لا غنى عنه في العمل.

3- نضف إلى ما سبق؛ أن هذا الاقتراح سوف يفيد الموظف الجديد حين ترقيته إلى وظيفة قيادية، حيث أن من الملاحظ ترقية بعض الموظفين إلى رئاسة إدارات لا يعرفون عن عملها شيئا، مما يؤدى إلى تعطيل العمل؛ حيث الرغبة في معرفة كل شيء عن العمل، والتأكد أنه يسير بشكل سليم، وذلك لأنه لم يعمل بها من قبل، مما يستهلك وقتا يضاف إلى الوقت المستغرق في إنهاء إجراءات العمل نفسها.

تعريف الإنتاج والإنتاجية:

يحظى موضوع الإنتاجية باهتمام متزايد في المجتمعات المختلفة؛ «حيث يستخدم لفظ الإنتاجية في كافة مجالات المجتمع الإنساني، فزيادة الإنتاجية وما تعنيه من زيادة

كفاءة استخدام الطاقات القائمة، من شأنها أن تؤدى إلى زيادة معدل الأرباح؛ وبالتالي زيادة القدرة على الاستثمار، والقدرة على زيادة الدخل القومي، وإتاحة فرصة أكبر لرفع مستوى المعيشة.

ويشير بعض الكتاب إلى أن لفظ الإنتاجية؛ هو من أكثر الألفاظ غموضا وأصعبها فهما وأكثرها سوءا في التطبيق، كما قد يستخدم البعض لفظ الإنتاجية ليعنوا به أشياء أخرى، بجانب أن لفظ الإنتاجية يحمل في طياته معاني مختلفة، وبقدر تعدد هذه المعاني تتعدد تعاريف الإنتاجية، فضلا عن أن المعنى الواحد للإنتاجية قد ينظر إليه من زوايا مختلفة؛ وبالتالي تتعدد مقاييس الإنتاجية تبعا لذلك. »[1]

ومن المفيد - ابتداء - أن نفرق بين الإنتاج والإنتاجية،«فالإنتاج هو أنشطة وعمليات لتقديم منتج أو قدر محدد من الناتج. أما الإنتاجية فهي مقياس للناتج المحقق من (سلع أو خدمات)، منسوبا إلى المدخلات (عمالة ومواد وطاقة، وغيرها) المستخدمة لإنتاج أو توليد هذا الناتج، وعادة ما يعبر عنها كميا بنسبة المخرجات إلى المدخلات، وهى نسبة تقيس كفاءة العمليات خلال فترة القياس.

$$\text{فالإنتاجية} = \frac{\text{الناتج أو المخرجات}}{\text{الموارد أو المدخلات}}$$

وعادة ما يعبر عن علاقة المخرجات والمدخلات بنسبة من صفر إلى واحد، وكلما زادت نسبة الناتج إلى المدخلات، فزادت هذه النسبة أو القيمة الرقمية؛ تزيد الإنتاجية، ويتأتى ذلك بمحاولة إنتاج مخرجات أكثر باستخدام مدخلات أقل. »[2]

إذن لا يختلف الإنتاج عن الإنتاجية، بل أن الكثير من الكتاب والباحثين يخلطون

---

(1) Bakewell K , Management & productivity (London: Pergamon Press, 1980) , p.2.

(2) أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين:مدخل إنتاجي (القاهرة: المؤلف، 2003)، ص 322.

بين الإنتاج وبين الإنتاجية، و هي في مفهومها اللغوي؛ «تعنى القدرة على الإنتاج The Ability or Capacity to Produce، وإذا كان من العبء التعبير عن الإنتاجية في صورة أشياء قابلة للقياس، فإنه يمكن تحديدها من خلال التعرف على مخرجات العملية الإنتاجية، ومقارنتها بعناصر المدخلات، وتهدف عملية التعرف على الإنتاجية إلى تحديد معنى المفهوم واستجلاء الغموض الذي شابه. وتعرف منظمة العمل الدولية الإنتاجية بأنها: النسبة بين مخرجات ومجموع المدخلات من عناصر الإنتاج اللازمة للحصول عليها».[(1)]

كما يعرفها البعض على أنها «النسبة بين حجم المخرجات من السلع والخدمات، وبين حجم المدخلات بكافة عناصرها». [(2)]

وعلى ذلك؛ فإن الإنتاجية ترتفع إذا أمكن رفع حجم المخرجات، مع ثبات حجم المدخلات أو ارتفاعها بنسبة أقل، والعكس صحيح؛ حيث تنخفض الإنتاجية في حالة زيادة حجم المدخلات بنسبة أكبر من زيادة حجم المخرجات.

والواقع أن تعاريف الإنتاجية كثيرة، نظرا لأن كل باحث يعرفها وفق المفهوم الذي يتفق مع غرض الدراسة، ويمكن أن نستخلص من عرض التعاريف السابقة للإنتاجية، أن أغلبها يتفق في بعض الخصائص التي تحدد المقصود بالإنتاجية؛ وأهم هذه الخصائص هي:

1- «أن الإنتاجية هي النسبة بين ما أنتج من ناحية، وما استخدم من موارد لتحقيق هذا الناتج من ناحية أخرى.

---

(1) I.L.O , " Measuring Labour Productivity ", (Geneva: International Labour Office , 1989).p11.

(2) أحمد محمد موسى، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال - دراسة تحليلية - (القاهرة:دار النهضة العربية، 1973)، ص 540.

2- أن الإنتاجية علاقة كمية بين المخرجات والمدخلات، وأن دقة القياس الكمي لهذه العلاقة، تعتمد بالدرجة الأولى على توافر الإحصاءات والبيانات.

3- أن الإنتاجية كنسبة قد تكون مضللة ما لم توضح جيدا، فقد تظهر مؤشرات الإنتاجية اتجاها تصاعديا، يفهم منه تحقيق ظاهرة اقتصادية طيبة، بينما يكون العكس هو الصحيح.

4- أن مفهوم الإنتاجية يتصف بالشمول من حيث قياس كفاءة العملية الإنتاجية ككل؛ وبالتالي تتعدد مفاهيم الإنتاجية وفقا لزوايا القياس، التي تقاس منها العملية الإنتاجية؛ كالإنتاجية الاقتصادية، والإنتاجية الاجتماعية، والإنتاجية الفنية.

5- أن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الوحدة الاقتصادية في استخدامها لعناصر الإنتاج.

خلاصة القول؛ أن لفظ الإنتاجية «قد ارتبط منذ بادئ الأمر بالعنصر البشرى، فهو مشتق من فعل أنتج، مما يشير إلى وجود فاعل بشرى لهذا الإنتاج»[1]، وقد كان ينظر إلى الإنتاجية قديما على أنها: «إنتاجية العامل فقط؛ أي كمية الإنتاج التي يخرجها عامل معين في وحدة زمنية معينة، وقد كان ذلك نابعا من تأثير الاقتصاد الماركسي، من أن الإنجازات البشرية كلها مبنية على المجهود العضلي. ورغم أن العمل عنصر هام من عناصر الإنتاج، إلا أنه ليس العنصر الوحيد، فهناك الطاقة المحركة، والمعدات، والخامات، والأدوات، والطرق والأساليب، وهذه العناصر تعزز عنصر العمل وتزيد كفاءته.

لذلك؛ فإن مفهوم الإنتاجية يمتد ليشمل هذه العناصر، ومن ثم يعرفها البعض بأنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة، ذلك التوازن يعطى

(1) بهاء الدين بن عقيل، شرح بن عقيل (القاهرة: إدارة المعاهد الأزهرية، 1975)، ص 314.

أكبر إنتاج أو مخرجات بأقل ما يمكن من مجهودات وتكاليف. إذن فالإنتاجية تعبر عن مدى النجاح في إنجاز مهام معينة، فهي الاختيار الأفضل والاستخدام الأمثل للمدخلات؛ من أجل الحصول على مخرجات معينة.» [1]

أهمية الإنتاج والإنتاجية:

في وقتنا الحالي أصبح مقياس تقدم الأمم هو إنتاجها وإنتاجيتها، «وقد ضرب عدد غير قليل في العالم المتقدم مثلا رائعا لذلك؛ مثل اليابان وإنجلترا والسويد، وغيرها.

ونستطيع أن نلمس أهمية الإنتاج على عدة مستويات، الفرد والمؤسسة والاقتصاد والمجتمع. فأما بالنسبة للفرد العامل، فإن إنتاجيته تعكس مدى مساهمته في العمل الذي يؤديه، والقدر الذي يعطيه من جهده وعلمه ومهارته، إلى جانب عنايته ورغبته في القيمة المضافة إلى المنتج النهائي، ثم إن الفرد يجنى ثمار إنتاجيته، فكلما زادت إنتاجيته ارتفع الدخل، هذا بالإضافة إلى المزايا العينية الأخرى غير المباشرة؛ والعكس صحيح.

أما بالنسبة للمؤسسة؛ فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الإدارة في استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة لها، والحصول من هذه الإمكانيات على أحسن نتيجة ممكنة؛ وبالتالي فإن زيادة الإنتاجية قد تعنى: تقدم التكنولوجيا، وتقدم المنتج، ورقى الأساليب، والخامات، والتسهيلات، وملاءمة مهارات العمل؛ أي استخدام الإدارة لمواردها بأفضل شكل ممكن. ومن جهة أخرى، فإن انخفاض الإنتاجية؛ يعنى أن الإدارة لم تحسن استغلال مواردها.

---

(1) ثناء على القباني، مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية - ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول: «إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة والحديثة - » شرم الشيخ / ج.م.ع ، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص60.

ومن جهة الاقتصاد القومي؛ فإن الإنتاجية تعبر عن كفاءة الدولة في مجملها، في إنتاج سلعها وخدماتها. فالإنتاجية هنا انعكاس لأداء كافة الأجهزة والمؤسسات، أو هي متوسط أداء هذه الأجهزة - الناجحة والفاشلة وما بينهما من درجات النجاح والفشل -.

وفيما يتعلق بالمجتمع كله؛ فإن الإنتاجية تؤثر على رفاهية هذا المجتمع، وذلك عن طريق السلع والخدمات التي توفرها لأفراد المجتمع، وكمية هذه السلع والخدمات ودرجات جودتها.»[1]

أهمية اختيار نمط للإنتاج:

النمط «هو مسلك محدد متكرر، أو هو صيغة يتكرر استخدامها أو إتباعها، وهو بهذا الشكل يختلف عن الأسلوب الذي يجسد مسلكا، يختلف من موقف لآخر أو من مرة لأخرى، وهكذا يجسد نمط الإنتاج أو نمط عمليات الإنتاج، مجموعة من الخصائص والطرق المميزة التي تتفاعل مؤدية لإنتاج منتج معين (سلعة أو خدمة)، ومن المهم اختيار النمط المناسب، لأن هذا الاختيار سيؤثر على احتمالات نجاح أو فشل النظام الإنتاجي، والمؤسسة بشكل عام.

ويفترض أن يأتي القرار الخاص باختيار النمط الإنتاجي، بعد القرار الخاص بتصميم المنتج أو الخدمة؛ وعلى ذلك يتم تحديد خصائص العملاء المستهدفين ودوافعهم وقدراتهم الشرائية، والخصائص التي يتوقعونها أو يفضلونها في المنتج أو الخدمة؛ ومن ثم يمكن تحديد الرسوم التفصيلية للمنتج كسلعة، أو الإجراءات والنماذج اللازمة لتقديم الخدمة، ويسهم ذلك في تحديد صور ومراحل وكيفية الأداء بكل مرحلة، والأدوات والآلات التي ستستخدم، وحالات ودرجة استخدام

---

(1) المرجع السابق، ص 59.

الأداء اليدوي، ومستوى المهارة المطلوبة في كل مجال، وعلى ذلك؛ نكون بصدد تصميم أو اختيار نمط الإنتاج.

ويؤثر النط الإنتاجي المختار وفقا لآلية وحركة عملياته في مجالات متعددة، إذ يؤثر في تحديد خصائص ومستوى التكنولوجيا؛ مثل درجة الأداء التلقائي أو الذاتي في الآلات، وطريقة الأداء، وحجم ومستوى العمالة المستخدمة، وطرق ترتيب التجهيزات الآلية، والتخطيط المكاني لمواضع الأداء أو الإنتاج، والخدمات الإنتاجية، وطرق التخطيط لعمليات الإنتاج والسيطرة عليها.»[1]

جودة الإنتاج:

يتوقف معنى الجودة على طريقة النظر إليها، ويمكن التمييز بين ثلاث وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم؛ وهى:

أولا: جودة التصميم Design Quality**:** وهى بعض الخصائص المعينة الملموسة وغير الملموسة في تصميم المنتج أو الخدمة، وقد تأخذ الجودة المرتفعة في التصميم شكل استخدام مادة خام أفضل، كذلك فإن الجودة المتميزة؛ قد تعنى الاعتماد على طريقة إنتاج أفضل لتحقيق دقة أكبر، ومظهر أفضل للسلعة أو الخدمة، وغالبا ما يظهر ذلك بالنسبة للسلع في شكل مواصفات هندسية أكثر دقة.

ثانيا: جودة الأداء performance Quality**:** وهى التي ترتبط بشكل مباشر بقدرة السلعة أو الخدمة على القيام بالوظيفة المتوقعة منها؛ وهو ما اصطلح على تسميته بدرجة الاعتمادية أو الجدارة.

ومن الملاحظ؛ أن جودة الأداء عادة ما تكون محكومة بجودة التصميم التي يتم تحديدها، فلا يمكن من الناحية العملية أن تكون جودة الأداء أفضل من مستوى جودة التصميم، ولكن العكس في بعض الأحيان هو الصحيح.

---

(1) أحمد سيد مصطفى، (مرجع سابق)، ص 107.

ثالثا: جودة الإنتاج Production Quality: على الرغم من أن كلا من جودة التصميم والأداء، هدفا تسعى المنشأة إلى تحقيقه أثناء العملية الإنتاجية، إلا أنه يصعب من الناحية العملية تحقيق كلا منهما بشكل كامل. فهناك ذلك البعد الآخر من الجودة الناتجة عن ظروف الإنتاج الفعلية، والذي يعرف بجودة الإنتاج، أو جودة المطابقة للمواصفات.

ويتوقف ذلك الأخير على إلى أي حد تم اختيار التصميم؛ بحيث يتلائم مع القدرات التكنولوجية المتاحة في العملية الإنتاجية لدى المؤسسة، فالتطابق الجيد بين قدرات العملية الإنتاجية، ومجموعة المواصفات الموضوعة للمنتج؛ قد يؤدى إلى جودة مطابقة ممتازة، على الرغم من أن المواصفات الموضوعة للمنتج، أو الخدمة تكون أصلا في مستوى متوسط.

وتحاول وظيفة إدارة الجودة في المؤسسات، تحقيق نوعا من التوازن والتكامل بين قرارات عديدة في مجالات التسويق، والإنتاج، والتمويل؛ بهدف تحقيق الأهداف العامة للتنظيم ككل. فتحديد كل من جودة التصميم وجودة الأداء يتضمن توازنا بين ما يريده العميل، وما يمكن أن تقدمه المؤسسة كما يوضح ذلك رجل الإنتاج، ولذلك؛ فإن مثل هذا القرار عادة ما يعتبر من قرارات الإدارة العليا، لما له من تأثير على سمعة المؤسسة وقدرتها التنافسية.[1]

لذلك؛ تتأكد أهمية مراقبة الإنتاج لتحقيق جودته والتأكد منها، وذلك من خلال عدة أدوات أساسية للمراقبة الميدانية على الإنتاج؛ وهى:

1- **قائمة العمليات اليومية:** التي تعرف المشرف بالأعمال اللازم تنفيذها، وبأولويات التنفيذ، وأوقات التنفيذ.

---

(1) انظر: محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

2- **تقارير عن موقف العمل:** تعد التقارير ضرورية لمراقبة الإنتاج، فالاستجابة السريعة للمتغيرات المحيطة، لا تتيسر بدون معلومات كافية ومحدثة ودقيقة، وتشمل هذه التقارير:

أ - تقرير الأعطال أو المشكلات: ويعده المشرف مرة أو مرتان يوميا أو أسبوعيا، ويراجعه رئيس طاقم التخطيط بالمصنع أو بالمؤسسة الخدمية؛ لتحديد مدى وجود مشكلات حدثت، أو متوقعة يمكن أن تؤثر على العمل.

ب- تقارير موجزة: وأحيانا يعد القائم بالعملية تقريرا موجزا يوضح موعد البدء والانتهاء وحركة أمر التشغيل، وما إلى ذلك عبر نهاية طرفية للحاسب، أو باستيفاء نموذج لتقرير موجز يمكن إرفاقه بأمر الإنتاج، وأيا كان نوع التقارير المستخدمة (دورية أو عارضة)، يجب أن تتوافر للمخططين تقارير عن المجالات التالية:

- موقف أوامر الإنتاج المصدرة: حيث يوضح هذا التقرير موقف كل أمر إنتاج تم إصداره وإرساله إلى مواقع التشغيل.
- موقف أوامر الإنتاج التي لم تصدر بعد: وهو تقرير يوضح كل الأوامر التي تأخر إصدارها، مع بيان سبب هذا التأخير.
- التقرير الدوري عن المدخلات والمخرجات: وهو تقرير أسبوعي يعد عن كل قسم، يوضح موقف كل من المدخلات والمخرجات والوحدات تحت التشغيل نهاية الأسبوع.
- تقرير عارض أو استثنائي: وهذا يجب تصميمه من آن لآخر لمقابلة حاجات الإدارة، ويمكن أن تتضمن التقارير العارضة نقاطا متعلقة بالتالف خلال عملية التشغيل، والأعمال اللازم إعادتها، والأوامر المتأخر تنفيذها. وتكشف تقارير التالف عن مدى وجود مشكلات

متعلقة بالجودة، وكونها كامنة في أحد المواد أو الأجزاء موضع التشغيل، أو في الآلة، أو في الموظف نفسه.

كما يمكن أن تؤدى هذه التقارير لإصدار أوامر إنتاج جديدة، أو لزيادة كمية الإنتاج، كذلك الجودة والاحتياجات غير المهيأة. والهدف من التقرير الخاص بالأوامر المتأخرة؛ هو تعريف الإدارة بأوامر إنتاج تحتاج لتسهيل أو تعجيل، وكذا بعملاء يجب إخطارهم بتأخر التسليم، وإذا طالت قائمة الأوامر المتأخر تنفيذها، يمكن أن تظهر مشكلة موازنة الطاقة الإنتاجية لمواضع الأداء، أو عدم دقة تقدير الاحتياجات، ويتطلب الأمر الإسراع بتدارك ذلك، ويجب أن يركز التقرير على الأوامر المتخلفة، على عدد من الأوامر التي يمكن تعجيل تنفيذها بفاعلية، وأولويات ذلك.

- تقرير ملخص عن الأداء: وهذا يجب أن يوضح عدد ونسبة الأوامر المنجزة فعلا، وتلك المتأخرة وفقا لجدول الأعمال، أو الخطة الموضوعة خلال فترة محددة، ويلاحظ أن المعلومات عن أوامر متأخرة، ويمكن أن تخفف من مشكلات التسليم إن أمكن إخطار العميل بذلك والاعتذار له. ويجب أن يعبر التقرير عن مدى تقدم الإنجاز بوحدات القياس.
- تقرير مراقبة أوامر الإنتاج الواردة والمنجزة: تعد مراقبة الأعمال الواردة والمنجزة سمة رئيسية لنظام تخطيط ومراقبة العمليات، والأصل هنا؛ هو أن حجم الداخل المخطط إلى مركز العمل، يجب ألا يتعدى حجم الناتج المخطط الخارج منه، وعندما يزيد حجم العمل الداخل على حجم العمل الخارج منه تتراكم وتتأخر عملياته؛ مما يؤدى لصعوبة استيعاب العمل الداخل، وتقليل فاعلية التشغيل؛ ويؤدى لتعثر انسياب العمل إلى مراكز العمل التالية.

وهنا تتطلب عملية المراقبة، تحديد سبب المشكلة وضبط وموازنة الطاقة الإنتاجية؛ ومن ثم حجم الأعمال الداخلة. والحل هنا يتمثل إما في زيادة الطاقة الإنتاجية

لمركز العمل، الذي يمثل نقطة اختناق أو عنق زجاجة، أو في تقليل حجم العمل الداخل إليه.[1]

العلاقة بين الأجور والإنتاج والحوافز:

الحافز هو عبارة عن قوة جذب خارجية تحددها الإدارة في المؤسسة؛ من شأنها أن تستقطب اهتمام الأفراد، وتعتمد الحوافز في قوة تأثيرها، على مدى تعبيرها عن حاجات ورغبات الأفراد في محيط العمل.

ويتحدد تأثير الحوافز بمدى قدراتها على تحقيق الربط بين الإشباعات لدى العاملين من جهة، وبين الأداء المرغوب من قبل إدارة المؤسسة كشرط للفوز بالإشباعات.

إن فكرة الحوافز تنطلق من رغبة الإدارة المستمرة في رفع مستوى الإنتاجية، والحصول على أفضل أداء من قبل الأفراد العاملين، مقابل توفيرها لوسائل إشباع الحاجات لديهم.

أما الأجر في حد ذاته؛ يمثل للأفراد العاملين وسيلة لاقتناء الأشياء الأخرى، وتحقيق الإشباعات لديهم. وفيما بعد؛ تأتي في الأهمية سلسلة الحوافز الأخرى، سواء كانت إيجابية (مثل المكافآت)، أو سلبية تمثل عقابا معينا (إذ يتم حرمانه من مميزات يستحقها)؛ وذلك يعنى أن الحافز يمثل حركة الوصل بين رغبات الأفراد من جهة، وبين الإنتاج الذي يمثل طموح الإدارة .

ولكي يستكمل موضوع الأجور والمكافآت والحوافز، لابد لنا من تحديد أهم الأسس العلمية لربط الأجر بالإنتاج، وتلك الأسس يفترض أن تدرسها إدارة الأفراد وتنفذها؛ وهى:

---

(1) انظر: أحمد سيد مصطفى، (مرجع سابق).

أولا: الاهتمام بنتائج توصيف وتحليل الأعمال والوظائف؛ لتحديد الواجبات الخاصة بكل وظيفة، ويفضل أن يتم تحديث معلومات الإدارة عن التطورات التي تصلها.

ثانيا: تقويم الأعمال لكي نضمن العدالة هنا، عن طريق تحديد مدى تناسب التقويم مع الواجبات والمسئوليات والمخاطر في كل عمل ووظيفة.

ثالثا: وضع معايير علمية لقياس الإنتاج المتحقق داخل المؤسسة.

رابعا: تحديد الطرق الأكثر تناسبا في احتساب الأجور ودفعها، والتي تعتمد بالإضافة إلى ما جاء أعلاه، على دراسة الظروف في البيئة المحيطة؛ لاسيما القوى الشرائية للأجر، بالإضافة لمستوى الأجور السائدة في المؤسسات الأخرى المنافسة، وذلك لضمان المحافظة على الأفراد داخل المؤسسة.[1]

وعلى الرغم من أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية لهذه الوظائف داخل المؤسسة، إلا أن ذلك في حد ذاته لا يحدد الأجر الخاص بهذه الوظائف؛ «حيث يتم التوصل إلى معدل الأجر للوظيفة، من خلال تحويل هذه الأهمية إلى قيم مالية؛ بمعنى آخر تحويل الترتيب الخاص بكل وظيفة، أو عدد النقط التي حصلت عليها، أو الشريحة التي تنتمي إليها (حسب الطريقة المستخدمة في التقييم)، إلى معدلات للأجر.

ويلاحظ أن معدل الأجر الذي يخصص لوظيفة ما؛ هو عبارة عن موازنة بين الأهمية النسبية للوظيفة، وبين معدل الأجر الذي تدفعه المؤسسة بهذه الطريقة لهذه الوظيفة، لذلك يجب الأخذ في الاعتبار مجموعة من العوامل الخارجية عند تحديد هذا المعدل؛ وهى:

---

(1) انظر: عصام عبد الوهاب الدباغ، (مرجع سابق).

1- العوامل المتعلقة بالظروف الخاصة بالقوى العاملة ونوعيتها ومدى الندرة فيها.

2- مقدرة المؤسسة على الدفع.

3- ما ستسفر عنه المساومة المشتركة بين الإدارة وبين الجهات المعنية بالأجور.

4- التشريعات الخاصة بالأجور، ومعدلات الأجر السائدة في المجتمع بالنسبة لهذا النوع من الوظائف.

كما يساعد تقييم الوظائف أيضا؛ في تحديد حدود الزيادة في الأجر بالنسبة لنوعيات معينة من الوظائف، وما يتبع ذلك بالنسبة لبقية الوظائف؛ حيث ترفع الإدارة الأجور لبقية العمال للحفاظ على التمايز الداخلي لهيكل الأجور.»[1]

منحنى الأجر The Wage Curve:

يمكن التعبير عن العلاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة، وبين الأجر المدفوع لها، «في شكل منحنى للأجر، أو ما يسمى بخط أو منحنى التحويل للأهمية النسبية للوظيفة إلى الأجر Conversion Line.

وتوجد طريقة أخرى قائمة على أساس استخدام أسلوب أو طريقة المربعات الصغرى، وتقوم على استخدام البيانات السابقة، وتعتبر هذه الطريقة أدق في تحديد الخط المستقيم»[2] الممثل للعلاقة بين متغيرين في تحديد معادلة خط الانحدار؛ «حيث تحدد هذه الطريقة خط الاتجاه العام؛ بحيث تكون انحرافات هذه النقط عن الخط أقل ما يمكن، وأيضا يمكن تحديد معدلات الأجر لكل قيمة من قيم تقييم الوظائف، في ضوء العلاقة المحسوبة بين هذين المتغيرين.

---

(1) عبد الغفار حنفى، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (إسكندرية: الدار الجامعية، 2007)، ص255.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1985)، ص 478.

كما يمكن استخدام منحنيات الأجور؛ للتعرف على العلاقة بين الأهمية النسبية للوظائف داخل المؤسسة وما تدفعه من أجور، وبين الأجور السائدة في البيئة لهذه النوعيات من الوظائف، وعلى ضوء مقارنة منحنى الأجر الخاص بالمؤسسة، ومنحنى الأجر السائد في المجتمع؛ يمكن التوصل إلى منحنى الأجر المقترح للمؤسسة، والذي قد يكون أعلى أو أقل قليلا في ميله عن المنحنى الأصلي».[1]

وتجدر الإشارة إلى أنه عندما تصل اللجنة المسئولة عن تحديد الأجور، «إلى البيانات الخاصة بكل وظيفة وتقييمها من خلال طريقة النقاط، تبدأ في عمل منحنى أجر يلائم نلك البيانات. ويعد منحنى الأجر استنادا على بيانات المسح ومقارنة التناقضات بين الوظائف، والعلاقة المتوسطة بين نقاط الدفع والأجور الأساسية.

علاوة على ذلك؛ يمكن للمنحنى تحديد الحاجة لجذب أو الإبقاء على الأفراد أصحاب المهارات المميزة، والتي تتطلب معدل أجر خارج حدود الأجور المحددة، على الرغم من أن ذلك قد يزعج الاتساق الداخلي للأجور. كما يعد المنحنى خطوة قصيرة نحو تطوير هيكل الأجور بالمؤسسة؛ من حيث مماثلة الوظائف، الدرجات، والنقاط المجمعة».[2]

التفاوت والتمايز في الأجور داخل الشريحة الواحدة:

بعد وضع نظام للأجور؛ فإن الخطوة التالية هي تحديد المدى، أو نطاق الأجر الذي يدفع للوظائف التي تنتمي لكل درجة أو شريحة، «سواء قام هيكل الأجور على أساس معدل أجر موحد لكل شريحة، أو قائم على أساس تباين الأجور للوظائف داخل الشريحة أو الدرجة الواحدة.

---

(1) عبد الغفار حنفى، (مرجع سابق)، ص260.

(2) David A. DeCenzo ; Stephen P. Robbins , Human Resource Management , 10ed (Asia: John Wiely & sons , 2010) , pp.270,271.

ويحتمل أن يكون نطاق الأجر متساوى لكل الشرائح، أو قد يتفاوت مع التزايد في الأهمية الوظيفية؛ خاصة بالنسبة للفئات التي يتمتع أفرادها بمواصفات خاصة، مما يسمح لهم بالحصول على زيادة في الأجر داخل نطلق الشريحة، أو الدرجة التي ينتمون إليها وظيفيا حسب الأقدمية، أو الجدارة، أو حسب الأقدمية والجدارة معا»[1]، والأخيرة هي خاصية ضمنية للشخص، لها علاقة سببية بأداء متفوق فعال يعتبر مرجعا معياريا للوظيفة أو الحالة. والخاصية الضمنية؛ تعنى أن الجدارة عميقة ومتأصلة في شخصية الفرد بصورة كافية، من خلال تمكنها من التنبؤ بالسلوك المتوقع في العديد من الحالات والمهام الوظيفية.

وتعتبر الجدارات خواص ضمنية للأشخاص، وتشير إلى طرق التصرف أو التفكير أو التعميم عبر المواقف، وتتميز بثباتها لفترة معقولة الطول.

أما العلاقة السببية؛ فهي تعنى أنه بإمكان الجدارة أن تتسبب أو تتنبأ بالشخص الذي يجيد، أو لا يجيد القيام بعمل ما، وذلك قياسا على معايير أو مواصفات معينة.[2]

وقد أكد فارمر وريشمان: «أن الجدارة أو الكفاءة، تعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة بيئة العمل المحيطة بها، وفى ضوء هذا الرأي، فإن تعريف الكفاءة هو: كفاءة القائمين على إدارة المؤسسة في إنجاز الأهداف المحددة، بطريقة مناسبة ووسط بيئة معينة»[3]، وذلك بأداء العمل، ليس بالشكل المطلوب فقط؛ وإنما كما يجب أن

---

(1) عبد الغفار حنفى، (مرجع سابق)، ص 262.

(2) انظر:

Guion , R.M, Personnel Assessment , selection & Placement In M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds) , Handbook of Industrial& Organizational Psychology. Polo Alto , (C A: Consulting Psychologists Press,1991)

(3) عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ط3 (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007)، ص 21.

يكون عليه هذا العمل، حتى تتحقق الأهداف المخطط لها.

وتجدر الإشارة هنا؛ إلى ضرورة «تحقيق التوازن بين الأجور، وبين الإنتاج الذي يقدمونه، لتفادى حالات التضخم أو الركود في النشاط الاقتصادي، ذلك أن ارتفاع الأجور دون أن يقابل ذلك زيادة في الإنتاج؛ يعنى خلق اتجاه نحو التضخم، وإذا خفضت الأجور دون مبرر؛ فإن ذلك يعنى الاتجاه نحو حالة من الركود»[1]

تحقيق سياسة ربط الأجر بالإنتاج:

لا شك أن وضع حد أدنى عادل وكاف للأجور، مع زيادة الأجور والرواتب بناء علي ذلك، كان ومازال أحد المطالب الرئيسية التي رفعتها ثورة يناير، والتي تبنتها وزارة المالية فيما بعد من خلال الدراسات والأبحاث، داعية إلي حصول الموظف علي راتب شامل مع إلغاء العلاوات والبدلات، بل وربط زيادة الراتب كل عام بمعدلات التضخم .

ولكن ما هي الأسس التي سيتم بناء عليها تحديد الحد الأدنى للأجور؟، بل والحلول التي يمكن بها مواجهة فوضي الأجور التي سادت في عصر ما قبل الثورة؟، وكيف يمكن التغلب علي مشكلات الوضع الاقتصادي الراهن،؛ بما يؤدي لزيادة عادلة للأجور في الموازنة القادمة، تتناسب والارتفاع المستمر في أسعار السلع؟.

أسئلة كثيرة ومتنوعة تعبر وغيرها الكثير عن إشكالية ربط الأجر بالإنتاج، في ظل الأجور المتدنية، والإنتاج شبه المتوقف، والوضع الاقتصادي الراهن، فعلى الرغم من حصول موظفي القطاع الحكومي على علاوة مؤخرا بنسبة تصل إلى 15% من الراتب الأساسي، إلا أنها تعتبر محدودة ولم يشعر بها الكثيرون؛ وبالتالي فنحن نحتاج بداية من الحكومة خلال بحثها ودراستها لهذا الموضوع، إلى نوع من

---

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، (مرجع سابق)، ص 327.

الشفافية والمواجهة، بل والإعلان أولا بأول عن الخطوات التي تبذلها في هذا الشأن، حتى ينتهي مشروعها المتعلق بحل مشكلة الأجور في مصر بشكل كامل، كما أننا نحتاج حلول لمواجهة التردي في الوضع الاقتصادي الراهن، بما لا يؤثر على زيادة الأجر، أو يؤجل هذا المطلب الهام لكافة المواطنين، وهو إعادة هيكلة الأجور، ودمج الأجور المتغيرة مع الثابتة، فهذا الأمر كفيل بتوفير مليارات الجنيهات للحكومة؛ بما يمكنها من زيادة أجور العاملين في الحكومة.

وآخر ما صدر في هذا الشأن، ما نشر في جريدة أخبار اليوم تحت عنوان: «تخفيض مكافآت كبار الموظفين بالموازنة يوفر 4 مليارات جنيه؛ كما ذكرنا سابقا. هذا بجانب القضاء على التفاوت الكبير في الأجور بين الموظفين العاملين في الحكومة، والذي كان سائدا قبل ثورة 25 يناير، لأن القضاء على هذا التفاوت سيساعد في توفير قدر كبير من الأموال، التي سيتم توجيهها لزيادة الأجور فيما بعد بكافة قطاعات الدولة، وبهذا يمكننا أن نحقق هذا المطلب الهام والعاجل للأسر المصرية، دون أن يعيقنا الوضع الاقتصادي الراهن للدولة ككل، والذي مازال يواجهه الكثير من العقبات حتى يقف على أرض صلبة وشامخة، ويعود أفضل مما كان.

وهذا يؤكد ما ذهب إليه الباحث، من أن مقترح الكتاب لن يرهق ميزانية الدولة، بل يقوم على إعادة توزيع الأجور المتغيرة، والتي يرى فيها الباحث مجال واسع للنهب المقنن - إن صح التعبير -؛ حيث يتصرف المسئول عن ميزانيته كما يشاء، يمنح من يشاء تحت مسميات عديدة ومتنوعة، لدرجة أن بعض المسئولين كانوا يمنحون مكافآت لبعض العاملين على إنجاز عملهم الأصلي في الجهة !!، الذي يتقاضون مرتباتهم عليه، فضلا عن المكافآت التي تصرف للجميع كاستكمال للأجر الأساسي، مع ضرورة ربط الأجر بالإنتاج، وذلك عن طريق القضاء على معوقات التي تواجه هذا الربط؛ وهى:

1- **شعور قوى بالحقوق لا يقابله شعور مماثل بالواجبات**: في جميع المجتمعات التي مرت بفترات من الحكم الاشتراكي، يشيع بين أفراد المجتمع شعور كبير بحقوق العاملين، دون أن يوازى ذلك شعور مماثل بالواجب والالتزام، فالتشريعات العمالية في البلاد التي مرت بحكم اشتراكي، أخذت موقعا معاديا ومناهضا من أرباب العمل والإدارة، وتنحاز انحيازا كاملا للعاملين، مما أدى إلى خلل كبير في التوازن بين حقوق العاملين، وبين حقوق الإدارة وتضييق سلطاتها.

2- **اعتبار العمل حقا اجتماعيا**: في المجتمعات الصناعية المتقدمة، ينظر الناس إلى الوظائف باعتبارها من جهة أولى لازمة للعمل والإنتاج، ومن جهة ثانية فرصة لمساهمة الأفراد في العمل. أما في المجتمعات ذات الصبغة الاشتراكية، فإن الشائع أن الوظائف هي من حقوق المواطنة، بمعزل عن قيمة العمل الذي يقوم به.

3- **ضعف الالتزام تجاه العمل**: يتحدث خبراء الإدارة عن رابطة خاصة يجب توافرها في العلاقة بين الموظف وجهة عمله، ويطلقون عليها إما اصطلاح Loyalty الولاء، أوCommitment الالتزام، وأيا كان المصطلح، فإنهم يتحدثون عن وجود ارتباط بين العامل وجهة عمله، ذلك الارتباط الذي يجعله ملتزما تجاه عمله التزاما على درجة عالية، ولا شك أن عدم وجود هذه الرابطة لا يرجع فقط للعامل أو الموظف؛ وإنما هو نتيجة طبيعية لوجود خلل في العلاقة بين العامل وجهة عمله، ومسئولية الإدارة هنا مسئولية لا يمكن إنكارها.

4- **إعاقة الحياة الاجتماعية الشرقية لقيم العمل**: لا شك أن الحياة الاجتماعية الشرقية هي حياة تتسم بالاختلاط الاجتماعي، والذي يمثل قيمة كبيرة في حياة الأفراد، ولا شك أيضا أن نمط الحياة في المجتمعات الشرقية، يعوق أن يكون العمل هو عصب حياة الأفراد، والمطلوب هو موظف وسط لا تكون الحياة الاجتماعية فيه، عائقا دون العمل والالتزام بالإخلاص والتفاني فيه.

5- **عدم نضج مفهوم حق الإدارة وأصحاب الأعمال**: بينما يفهم المواطنون في المجتمعات المتقدمة حقوق الإدارة وأصحاب الأعمال، بما في ذلك فهمهم الواضح لحقيقة أن صاحب العمل، أو المدير الذي لا يحصل على نوعية وكم العمل الذي يطلبه من العامل، فإن من حقه وبمفرده أن يقرر الاستغناء عن هذا العامل، فإنه في واقعنا يسود شعور آخر مناهض لحق وسلطة الإدارة، وأصحاب الأعمال في اتخاذ مثل هذا القرار، ويضيف لفصاحة الصورة في مجتمعنا، عدم توفر نظام للضمان والتأمين ضد البطالة، كما هو الحال في المجتمعات المتقدمة. ولا شك أن عدم نضج مفهوم الإدارة وأصحاب الأعمال، يشكل قيدا آخر يكبل يد الإدارة عن العمل بحرية.

6- **ضعف مستوى ونوعية التعليم العام والفني**: مع الاتجاه السياسي في الخمسينيات والستينيات للتوسع الكمي في التعليم؛ بمعنى أن يضم التعليم العام والجامعي مئات الألوف بدلا من عشرات الألوف، فقد طرأ تدهور كبير على نوعية التعليم ومستويات الدراسة والدارسين والمدرسين، وبشكل موازٍ أدت ظروف معينة معروفة لتدهور مماثل في مستوى أدائهم تدهورا شديدا، ثم حدث تزايد كبير في الطلب عليهم داخليا وفى البلاد العربية بعد ذلك؛ وهو ما أدى إلى تفاقم انهيار مستويات الأداء، نظرا لازدياد الطلب الشديد على حرفيين أصبحوا بعيدين عن المستويات الدولية. ولا شك أن لضعف مستوى ونوعية التعليم العام والفني، وأيضا لتدهور مستويات أداء الحرفيين أكبر الأثر على نوعية العاملين والموظفين، الذين تجد الإدارة نفسها مطالبة باستعمالها على خلاف استعدادها وإمكانياتها.

7- **انعدام روح المنافسة:** والتي تضمن للمجتمعات استمرار اكتشافها لأفضل وأكفأ أبنائها، وإعطائهم بالتالي مكانة الصدارة، ليساهموا بما لديهم من إمكانيات في دفع حركة المجتمع والاقتصاد قدما للأمام، وهو لا يحدث على أرض الواقع في بعض مجتمعات العالم الثالث، حيث لا تعرف هذه المجتمعات روح المنافسة،

وتعرف عوضا عنها بتكوين الشلل ومجموعات القوى والتآمر[1]، وقد عرفها الباحث بالطابور الخامس في كتابه الذي حمل نفس العنوان، والذي يعمل أفراده على التجسس على زملائهم، ونقل أخبارهم للمسئولين للحصول على مكاسب مادية أو وظيفية.[2]

يشير كلا من (أوسبورن وجابلز) في كتابهما (إعادة اختراع الحكومة)، «إلى أن تحقيق احتياجات العميل هو أفضل أسلوب للبقاء والمنافسة، وأن الإدارة الحكومية يجب أن تنبذ الفكر التقليدي البيروقراطي، الذي ينظر إلى العميل بأنه صاحب حاجة، وهذه الحاجة لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الإدارة الحكومية؛ وبالتالي فلا حاجة إلى الإبداع، حيث لا يوجد منافس، وأن الخدمة مقبولة من قبل العميل مهما كانت صورتها»[3]، «وهذا ما جعل المدراء في القطاع الحكومي يتجاهلون العميل؛ خاصة في الخدمات التي لا يمكن الحصول عليها إلا من الحكومة، كما يرى المديرون بأن رضاء العملاء لن يؤثر بصورة أو بأخرى فيما تحصل عليه المنظمة، حيث أن المنظمة في القطاع الخاص يزداد العائد لديها جراء رضا العملاء»[4]، وبالتالي؛ «فبقدر ما يجاهد القطاع الخاص لإرضاء العملاء، تجاهد المؤسسات الحكومية لإرضاء مجموعات معينة على سبيل المصلحة، ويدعو المؤلفان إلى أهمية العميل لما له من دور كبير في تحقيق الكفاءة في الأداء؛ خاصة في ضوء نظام الخصخصة، والذي يهدد بعض الخدمات الحكومية بعدم البقاء وإحالتها

---

(1) انظر: طارق حجي، (مرجع سابق).

(2) انظر: أحمد جابر حسنين على (2013)، (مرجع سابق).

(3) David Osborne ; Ted Gaebler , Reinventing Government: How The Entrepreneurial Sprit id Transforming The Public Sector (New Delhi: Prentice - Hall , 1992) , p166.

(4) على أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج Serv Qual، - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع « قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005 - 2007 - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص226.

إلى القطاع الخاص، وبالتالي؛ فإن هناك أهمية لسماع صوت العميل سواء من خلال المتابعة، أو البحوث المتعلقة بقياس رضاء العميل، أو الاتصال بهم، أو التقارير أو شكاوى العملاء، أو أي وسيلة أخرى ومن هنا؛ فإنه يمكن القول تجاوزا، بأن يتولى العميل القيادة، حيث يعرف العميل ما هو المهم له، وأن يقيّم الخدمات التي تحقق رغباته، ويتميز نظام التوجيه بالعميل بأنه:»[1]

- «يُشعر مقدم الخدمة بأنه محاسب من قبل العميل.
- يؤدى إلى تحقيق مقدمي الخدمة لمزيد من الإبداع.
- يمنح العميل حرية الاختيار من بين الخدمات المقدمة.
- يقلل الفائض أو التالف؛ حيث تقديم الخدمة وفقا للطلب.
- إن تمكين العميل من المفاضلة بين الخدمات؛ يخلق مزيدا من الولاء والالتزام من العملاء.
- خلق فرص متزايدة للعدالة».[2]

8- **عدم معرفة المجتمعات غير المتقدمة بالمديرين التنفيذيين:** لا شك أن فكرة المدير التنفيذي الشائعة في المجتمعات الغربية، هي فكرة غير معروفة على الإطلاق في مجتمعات الدول المتأخرة، فالمدير التنفيذي هو فرد أثبتت الاختيارات الحرة، أنه مدير عام قادر على إحراز النجاح، من خلال توافر مقومات الإدارة الناجحة فيه. أما في مجتمعاتنا؛ فإن من يطلق عليهم مصطلح المديرين، هم في الحقيقة من الموظفين العمومين، ولا شك أن العالم المتقدم يدير ظهره الآن لنموذج (المدير/ الموظف العام) لخطورته الاقتصادية، ولثبوت عدم قدرة هذا النموذج على تحقيق النجاح الاقتصادي المنشود.

---

(1) David Osborne ; Ted Gaebler , op , cit , p 194.

(2) على أحمد ثانى بن عبود ، (مرجع سابق)، ص227.

9- **ضعف التدريب بوجه عام:** التدريب هو أهم صيغ وأساليب التقدم والتطور في المجتمعات المتقدمة[1]، «فالتدريب عادة ما ينطوي على اكتساب أفكار وسلوكيات جديدة، تتحدد وبسهولة في سياق العمل المحدد. فالتدريب لا يوجه للشخص نفسه مثل التعليم، ولكنه يوجه إلى الوظيفة التي يقوم بها الشخص. وفى التدريب سوف نجد أن تعلم سلوكيات محددة، ينطوي على درجة معينة من التوافق داخل الحدود المفروضة من خلال الفروق الفردية، فالتدريب يميل بدرجة أكبر إلى أن يكون له استجابات متشابهة أو متقاربة؛ حيث يركز على الاستجابات الموحدة، والتي يتم تحديدها أو التنبؤ بها؛ وبصفة خاصة في الإرشاد والتعليم المدعوم بالممارسة والتكرار، كإحدى صور التدريب[2]، وهذا ما يميز التدريب عن التعليم؛ حيث «أن المعرفة التي تنتج عن التعليم يمكن أن تكون نتيجة مباشرة له، أو يتم اكتسابها بطريقة عفوية.»[3] أما التدريب فيهدف إلى تقديم المعرفة والمهارات اللازمة؛ لغرس الاتجاهات المطلوبة لأداء مهام محددة.

ويرى الباحث في كتابه التدريب الإداري المبنى على الجدارة، «أنه من الأسف أننا نرى بعض النشاط التدريبي الآن، وقد تحول إلى نشاط تجارى صرف، ويمكن بقليل من التأمل أن نلاحظ على الساحة التدريبية ما يلي:

- بعض المنظمات الحكومية تتخذ من التدريب مجرد ديكور إداري لتكملة الشكل العام لها.
- تحول جزء من النشاط التدريبي من نشاط المفترض أن يتسم بالإبداع والابتكار، إلى نشاط وظيفي بالنسبة للعاملين عليه، بل وبالنسبة لبعض المتدربين أيضا.

---

(1) طارق حجي، (مرجع سابق)

(2) محمدعبد الغنى هلال، أسس ومبادئ التدريب (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001)، ص21.

(3) Mellander , Klas, The Power Of Learning,(Virginia: ASTD,1993).p.2.

- أن أهداف التدريب بالنسبة لبعض القائمين عليه مجرد ربح مادي، أدى إلى الاهتمام بالشكل فقط دون المضمون، ونرى ذلك في برامج تدريبية معدة سلفا، ليست لها في الغالب أية علاقة بالواقع الفعلي لعمل المتدربين.
- ونتيجة طبيعية لذلك؛ انتشرت العديد من المراكز التدريبية غير المؤهلة، أو ما يمكن لنا تسميتها بـ (الدكاكين التدريبية) بهدف الربح فقط؛ حيث أصبح التدريب مجرد سلعة، كغيرها من السلع الاستهلاكية.

كما أدى ذلك أيضا في هذه المراكز، إلى تحول هذا النظام الطبيعي للتدريب كعملية تعلم، الهدف منها إكساب المتدرب المهارات والمعارف المطلوبة لتنمية أداءه، وتعديل سلوكه إلى الأفضل، إلى نظام تجارى تحول فيه المتدرب إلى (زبون)، والكل في خدمته طالما يتم دفع المقابل، وما نقصده من كلمة خدمة، هو التعامل باستسهال مع عناصر العملية التدريبية، وتحول المدرب إلى عامل لدى المتدرب، وليس معلمه الذي من المفترض أنه سيرتقى بأدائه، وهذا الإحساس هو أول مسمار في نعش التأثير الواجب توافره في المدرب.

كما أدى النظر إلى المتدرب على أنه زبون يأمر فيطاع، إلى التقليل من شأن وقيمة التدريب المقدم في نظر المتدرب، وأصبح بالنسبة لبعض المتدربين مجرد أجازة من شقاء العمل».[1]

وقد هاجم د. صفوت النحاس رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة «الجهات الحكومية، واصفا معظمها بأنها تتعمد توجيه ميزانية التدريب الوظيفي بها إلى أوجه صرف أخرى، مما تسبب في ركود وضعف الأداء الحكومي، وأضاف خلال ندوة الدعم الفني لتدريب العاملين بوزارة التعاون الدولي بالاشتراك مع الاتحاد الأوربي،

---

(1) انظر: أحمد جابر حسنين على، التدريب الإداري المبنى على الجدارة (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2012).

بجانب هذه المشكلة؛ يجب أن نعترف أن ميزانية التدريب في الموازنة العامة للدولة محدودة جدا، لدرجة أن نصيب الموظف من هذه الميزانية لا يتعدى 15 جنيها للموظف!!». [1]

ولا شك أن شيوع قيم الوظيفة العامة ومنها الترقية بالأقدمية وخلافه، هي مما يعوق مفهوم التدريب ويضعفه. فالتدريب يستهدف تطوير إمكانات العاملين؛ حتى يتسنى اختيار أفضلهم بعد ذلك لتولي مهام معينة، ولا شك أن حالة العمالة المصرية الحالية بوجه عام، وحالة العمالة الفنية بوجه خاص، تحتم أن يولي التدريب أقصى درجات الاهتمام - فهو أحد أهم الأدوات المتاحة لنا لتطوير العمل والإنتاج بمجتمعنا -.

10- أوتوقراطية النموذج المصري للمدير: لا شك أن النموذج الشائع للمدير؛ هو النموذج التسلطي أو الأوتوقراطي، الذي يعمل على تركيز السلطة في يده، وتحويل مساعديه إلى ما يشبه الجنود والأتباع، ولا شك أن لهذه الظاهرة أسبابا عديدة أهمها: أن شيوع قيم الوظيفة العامة كثيرا ما تأتي بغير الأكفاء لمناصب عليا ومهمة. وهنا؛ يصبح تركيز السلطة أمرا طبيعيا من جانب أشخاص غير مؤهلين للإدارة والقيادة، وما كان لهم في ظل نظام حر أن يصلوا لما وصلوا إليه، ولا شك أن المدير التسلطي، هو المدير الذي يفتقد للثقة في ذاته، قبل افتقاده للثقة في الآخرين.

11- شيوع مفاهيم خاطئة عن الترقية والرئاسة: لا شك أن مجتمعنا بحاجة إلى ثورة في مفهومه للترقية، وتولي مناصب القيادة والرئاسة والإدارة، فالعالم المتقدم قد أصبح

---

(1) - ثناء حامد، «د.النحاس: 15 جنيها فقط نصيب الموظف من ميزانية التدريب....»، جريدة الجمهورية (21269: مارس 2012)، ص10.

- ماجدة عطية، «15 جنيها نصيب الموظف من التدريب سنويا»، جريدة الأهرام (العدد 57664: مارس 2012)، ص14.

لا يعترف بمفاهيم الأقدمية والسن والسبق في التخرج أو التعيين، كأساس للترقية والرئاسة، وعوضا عن ذلك أصبحت القدرة والكفاءة هي أساس الترقي والتقدم.

12- ضعف النظام الإداري: لا شك أن مجتمعاتنا تتسم بدرجة أقل من الالتزام بالنظام، ولا شك أن تغيير هذا العيب، هو من مهام الإدارة الفعالة، وكذلك من مهام المؤسسة التعليمية والتدريبية في بلد يتوق للتقدم واختصار زمن تحقيقه.[1]

نضف إلى ما سبق من معوقات؛ غياب دور قياس الأداء، والذي يمثل أهمية قصوى لتنفيذ سياسة ربط الأجر بالإنتاج، ويعرف الأداء الحكومي بأنه: «الأداء الكلى للدولة، والذي يعكس الأداء الجزئي لمنظماتها العامة والخاصة، وقد أثبتت التجارب في العالم كله، أن منظومة الإدارة الحكومية التقليدية التي تعتمد على اللوائح والإجراءات، لا تستطيع الوفاء بتوقعات وطموحات المواطنين. فقد تبين أن مخرجات هذه المنظمات في كثيرٍ من الدول ضعيفة، كما أنها لا تخضع للقياس الدقيق، سواء من حيث إنتاجية الموارد المستخدمة، أو الكفاءة التي تؤدى بها المنظمات أعمالها، أو جودة الخدمات التي تقدمها.

وبداية؛ يجب أن نعرف أن للحكومة وللمنظمات رسالة وأهداف قامت من أجلها، ألا وهى تقديم خدمة متميزة وراقية للمواطنين؛ وبالتالي، فمن الطبيعى قياس أداء ومخرجات هذه الحكومات والمنظمات وإنجازاتها، حتى تتأكد من تحقيقها لأهدافها ورسالتها.

بالإضافة إلى الحاجة إلى زرع ثقافة الإنجاز Achievement Culture داخل المنظمات العامة وبين موظفيها وإداراتها، وذلك لتقليل فجوة الأداء Minimize The Performance Gap، أو لتقليل فجوة عدم الثقة بين المواطنين والحكومة.

---

(1) انظر: طارق حجي، (مرجع سابق).

وقد أدى ما سبق؛ إلى ظهور اتجاهات حديثة لقياس أداء الحكومات ككل، والمنظمات العامة كجزء، وهذه الاتجاهات تركز على النتائج والإنجازات وإرضاء المواطنين، بدلا من التركيز على مدى التقيد باللوائح والقواعد والإجراءات.

وقد ركزت الاتجاهات الحديثة للقياس، على تعريف الخدمة العامة الفعالة من وجهة نظر العملاء المواطنين Effective Public Service، على أنها النتائج التي يقيمها المواطنون ويقدرونها By Results , We Mean The Outcomes Valued By Citizens.

باختصار؛ يستخدم القادة الناجحون نظم قياس الأداء للبحث عن طرق أفضل لتحقيق نتائج أفضل. وعلى هذا، فالقياس هو أداة كي نتعلم أن نكون أكثر فاعلية، أو هو أداة للتحسين والتطوير المستمر. وأخيرا هو وسيلة للمحاسبة وتحديد المسئولية، يستطيع المواطن استخدامها لمحاسبة المنظمات العامة عن النتائج التي تحققها.

إن أداء الحكومة، هو في النهاية حصيلة أداء منظماتها العامة، ومن هنا فلابد من قياس الأداء والإنجاز الكلى للحكومة، وفى نفس الوقت؛ قياس الأداء والإنجاز على مستوى المنظمة العامة كجزء من أداء الحكومة». [1]

وتنبع أهمية قياس الأداء، من ضرورة عمل «حكومات القرن الحادي والعشرين بروح ومنهج منظمات الأعمال؛ حيث أن تطبيق نماذج الجودة؛ من شأنه أن يلزم الجهات الحكومية آلية القطاع الخاص في قياس الأداء. وللوصول إلى تحقيق التميز ورضا المتعاملين، ينبغي تفهم القيادة الإدارية للمؤسسات الحكومية لحتمية التغيير،

---

(1) صلاح محمد محمود كامل، موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005– 2007 - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص ص 201، 202.

واستخدام الوسائل والمداخل الحديثة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، من خلال جوائز الجودة المختلفة»[1]؛ «وهى عبارة عن مسابقات تتنافس فيها المنظمات والأجهزة الحكومية استنادا إلى جودة الخدمات التي تقدمها هذه المنظمات، وليس الأرقام التي تحققها. ويعتمد أسلوب الجوائز على استخدام قوائم رصد إما عن طريق مقارنة أعمال وخدمات الجهاز الحكومي، بأعمال وخدمات منافسيه في تقديم الخدمات، أو بوضع جداول تتم بواسطتها مقارنة النجاح الذي أمكن تحقيقه لكل جهة من الجهات المتسابقة، في ضوء مجموعة من المعايير أو المؤشرات التي يتم تطويرها لهذا الغرض.

ومن أشهر جوائز التميز على المستوى العالمي: جائزة ديمنج في اليابان، وجائزة الجودة الأوروبية، والجائزة الكندية، وجائزة بالدريج في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة المملكة المتحدة للجودة، وعلى الصعيد العربي توجد جائزة دبي للأداء الحكومي المتميز.

وهناك قائمة من المتطلبات الأساسية للتقدم للجوائز العالمية؛ كمقياس يمكن الاعتماد عليه في تقديم الجودة بقطاعات الخدمات. وذلك من خلال التركيز على المعايير التي تحددها الجائزة، وإعادة تصميمها لتتوائم مع طبيعة المنظمات الخدمية. فعلى سبيل المثال؛ تعطى معايير جائزة بالدريج نقاطا لكل ناحية من النواحي السبع التالية، تعكس أهمية كل منها لنظام متكامل للجودة بمجموع قدره 1000 نقطة موزعة كما يلي:

---

(1) على أحمد ثاني بن عبود (مرجع سابق)، ص 219.

1- القيادة.	100 نقطة
2- توافر المعلومات وتحليلها.	70 نقطة
3- التخطيط الاستراتيجي للجودة.	60 نقطة
4- تنمية الموارد البشرية.	150 نقطة
5- برامج ضمان جودة الخدمات أو المنتجات.	140 نقطة
6- نتائج الجودة.	180 نقطة
7- رضا العميل.	300 نقطة
المجموع.	1000 نقطة

ويلاحظ أن حصول المؤسسة على جائزة الأداء أو الجودة، لا يعنى أن المؤسسة التي حصلت على هذه الجائزة متميزة ومتفوقة فقط، لكن هذا أيضا يجعل أسلوب وطريقة عملها وإدارتها ومنهجها في تحقيق التميز - معايير مفاضلة –، تقيس عليها المنظمات الأخرى إنجازاتها ونتائجها، كما تعتبرها الدافع أو المحرك لعملية التحسين المستمر». [1]

وقد سعت بعض الدول إلى إنشاء جوائز وطنية للجودة؛ «مثل سنغافورة والفلبين واستراليا وبعض البلدان العربية مثل الإمارات، والأردن، يتم بموجبها منح جوائز تميز للمنظمات التي تحقق التميز والريادة في تقديم الخدمة وإرضاء المتعاملين معها. كما أن هناك هدفا آخر يتمثل في إيجاد وسائل لقياس الأداء،

---

(1) عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، قياس الأداء الحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005 - 2007 - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص ص 206، 207.

وتعميم التوجه نحو مبادئ نحو مبادئ (إدارة الجودة الشاملة)، وجعل المنظمات الحاصلة على الجائزة مثالا يحتذى»[1]

«كما تحقق روح المبادرة لديها لتقديم أفضل الخدمات وتساهم في تقدير الإنجاز غير العادي والتطوير المستمر في الأداء».[2]

أيضا.. «معرفة من هم العملاء ؟ وما هي متطلباتهم ؟ والسعي إلى تحقيقها، وضمان التحسين المستمر. وبما أن قياس الأداء الحكومي يواجه كثيرا من الصعوبات بسبب طبيعة ونوعية الخدمة المقدمة؛ فإن الحكم على جودة الأداء، ينبع من قدرة هذه الوحدات على القيام بدورها المقرر في تقديم الخدمة وتحقيق رضا العميل (المواطن) ».[3]

إلا أن الأهمية الأكبر لقياس الأداء؛ تتمثل في أنه آلية من آليات تطبيق سياسة ربط الأجر بالإنتاج الرئيسية، بل أنه (منطقيا) هو المحرك أو المفتاح الأساسي لتحقيق هذا الأمل المنشود، فحتى يتم تحديد الأجر على أساس الإنتاج (سلعي / خدمي)، لابد من قياس الأداء بشكل دقيق ومحدد، يعبر عن أداء حقيقي ومفيد، يعود على المؤسسة بالنفع؛ ومن ثم على الأفراد والمجتمع ككل. لذلك يجب أن يكون قياس الأداء أول خطوات إصلاح فوضى الأجور، من خلال تنظيمها على أسس تحقق الأهداف المرجوة منها.

---

(1) George P. Laszlo , "Quality Awards - Recognition Or Model?", The TQM Magazine , (Vo.9, No.3: 1997), p.217.

(2) D K J. Zink, et all , "Total Quality Down Under: The Australian Quality Award - An Innovative Model For Business Excellence" , The TQM Magazine , (vol. 9 , no. 3 , 1997), p218

(3) على أحمد ثاني بن عبود (مرجع سابق)، ص، 220.

دور موازنة البرامج والأداء في تقييم الأداء:

تعرف موازنة البرامج والأداء بأنها: تبويب حديث لحسابات الموازنة، يعطى الأهمية والتركيز على البرامج الحكومية، وما تقوم به الحكومة من أعمال، وليس ما تشتريه من سلع وخدمات؛ أي أنها تركز على الهدف ذاته، وليس على وسائل تحقيق هذا الهدف، لأن التبويب حسب الفرص، هو التبويب التقليدي للموازنة العامة، ويُظهر ما تشتريه الحكومة، ولكن لا يُظهر البرامج التي من أجلها تم الشراء، ولا مدى الإنجاز الذي يتحقق من هذه البرامج. لذلك من مزايا موازنة البرامج والأداء، أنها:

1- تمتاز باللامركزية والمرونة في التطبيق؛ حيث تمنح المسئولين عن التنفيذ مرونة كافية لتنفيذ البرامج المسئولين عنها، وبالتكاليف المحددة لكل برنامج.

2- تعتمد على تبويب النفقات إلى برامج، والبرامج إلى مشروعات، والمشروعات إلى أنشطة، وتحديد الوحدات الإدارية الحكومية المسئولة عن هذه البرامج.

3- يوفر هذا الأسلوب أدوات ومعدلات الأداء، التي يمكن من خلالها قياس كفاءة المصالح الحكومية.

4- تمتاز بالواقعية في تقديراتها؛ حيث تعد بناء على دراسة لعبء العمل واحتياجاته من عناصر التكلفة، طبقا للمعدلات المعيارية الموضوعة.

5- تعطى صورة واضحة عن الإنفاق؛ بمعنى أن كل بند من بنود المصروفات، أو الاعتمادات، يكون معروف مقدما النشاط الذي يُنفَق عليه من هذا البند؛ ومن ثم لا يتم صرف أي مبالغ دون مبرر لصرفها.

6- يتيح أسلوب موازنة البرامج والأداء لأفراد الشعب، الحكم على مدى كفاءة استخدام الأموال العامة في تنفيذ خطط التنمية.

7- تساعد السلطات التشريعية في إتمام عملية الرقابة الفعالة؛ حيث يتحول

الاهتمام إلى ما تم إنجازه بالأموال التي أُنفقت، وليس بوسائل الإنجاز، أو بمدى الالتزام بالاعتمادات المخصصة.

وقد أدى ظهور موازنة البرامج والأداء، إلى بداية مرحلة جديدة من مراحل تطور أهداف الموازنة العامة للدولة، لتصبح إلى جانب كونها - أداة الرقابة المالية-، أداة فعالة لقياس الكفاية، وتقييم الأداء الحكومي في تحقيق الأهداف المخططة بأقل تكاليف ممكنة، ويرجع تحول الاهتمام من التركيز على الرقابة المالية كهدف رئيسي للموازنة العامة، إلى أسلوب موازنة البرامج والأداء إلى مجموعة من العوامل، أهمها:

الاهتمام بنوعية الخدمة التي تقدمها الوحدات الحكومية والارتقاء بها.

التأثير الكبير للخدمات العامة على الحياة الاقتصادية للمواطنين، مما يستدعى فرض رقابة على الأداء الحكومي، ومحاولة خفض الإسراف والضياع بهدف تطوير الخدمات العامة وزيادتها.

1- ظهور أنظمة وأجهزة للرقابة المالية، منفصلة عن جهاز الموازنة في كثيرٍ من دول العالم.

2- تطبيق النظم المحاسبية التي تحقق الرقابة الداخلية في المجال الحكومي، والاستعانة بالأسس والقواعد المحاسبية في تحقيق الرقابة المالية.

3- تطور قوانين العمل والمشتريات والمخازن؛ بحيث أمكن أحكام الرقابة على عمليات البيع والشراء الحكومية، وتنظيم المخازن الحكومية طبقا للوائح والمناقصات، دون الحاجة إلى استخدام الموازنة العامة في تحقيق هذه الأهداف.

4- الزيادة المستمرة في النشاط والإنفاق الحكومي، جعلت من الصعب متابعة البنود بندا بندا. [1]

---

(1) انظر: صلاح محمد محمود كامل، (مرجع سابق).

دور محاسبة التكاليف في تقييم الأداء الحكومي؛ وذلك من خلال:

1- «وجود نظام لرصد التكاليف وتسجيلها؛ سيؤدى إلى تصنيف تكاليف كل برنامج على أساس وظيفي، وعلى أساس المردود لكل وحدة إنتاج؛ حيث أنه يتم حسب الغرض من التكلفة، ويعتمد على تجميع التكاليف لجميع الوحدات التي تمارس نشاطا متجانسا؛ كالتعليم أو الصحة أو الزراعة في مجموعة واحدة، وهذا يتيح الدقة والكفاءة عند إعداد تقارير تقييم الأداء للبرامج الحكومية المنفذة والرقابة عليها.

2- التوسع في تحليل عناصر التكلفة لأنشطة وحدات إدارية متماثلة النشاط، بعد تحديد الأوجه الرئيسية لنشاطها، ثم اعتماد المقارنة في تكاليف أداء هذه الخدمات والأنشطة في الوحدات المتماثلة، ويساعد في تحديد تقييم نسبى؛ يقود إلى التوصل إلى معايير ثابتة في تقييم هذه الوحدات، ومن الأمثلة على ذلك؛ الوحدات البلدية، المدارس، المستشفيات، مراكز الرعاية الاجتماعية...الخ.

3- استخدام محاسبة التكاليف؛ سيؤدى إلى إيجاد تكلفة معيارية لوحدة الخدمة أو الإنتاج، وبتطبيق التكاليف المعيارية في تحليل عناصر التكلفة للخدمات، والأعمال التي يتولاها الجهاز الإداري للدولة؛ سيؤدى إلى تقييم النتائج الفعلية، ومعرفة أوجه القصور وأسبابه، مما يساعد على تقييم الأداء.

4- استخدام محاسبة التكاليف سيسهل إجراء المقارنات اللازمة لقياس تكاليف الأداء للوحدات المتماثلة، وكذلك للوحدة الواحدة في فترات زمنية مختلفة، مما يساهم مساهمة فعالة في تقييم أداء تلك الوحدات.

5- استخدام محاسبة التكاليف سيؤدى إلى سهولة توفير وسائل السيطرة، والرقابة على ملكية الأصول الثابتة، للتأكد من وجودها واستخدامها بكفاءة في الغرض الذي اقتنيت من أجله.

6- نظام محاسبة المسئولية ضمن نظام محاسبة التكاليف الشامل؛ يؤدى إلى فاعلية

تقييم البرامج الحكومية، والرقابة عليها، فهو نظام رقابة أنشطة المشروع؛ من حيث الأهداف والتكاليف والإيرادات، وهو يهتم أصلا بنشأة التكاليف وتحديد الشخص المسئول عن حدوثها، مما يؤدى إلى أن الفرد يُسأل عن التكاليف التي له عليها رقابة؛ ومن ثم تبوب التكاليف عند كل مستوى، إلى تكاليف خاضعة للرقابة، وأخرى غير خاضعة للرقابة». [1]

قياس رضا العملاء باستخدام نموذج السيرفكوال (Serv Qual):

لا شك أن قياس رضا العميل أو المواطن، يعد جزءا لا يتجزأ من عملية تقييم الأداء؛ حيث «تتعرض المؤسسات الحكومية لكثيرٍ من الصعوبات في تحقيق رضا العملاء، ويتأثر رضا العملاء عن الخدمات الشخصية سلبا أو إيجابا بالخبرات السابقة، والانطباع المتكون لدى الفرد من خلال ما يسمعه من غيره من العملاء، أو من وسائل الإعلام» [2]

إن أكبر سبب وراء عدم قيام الناس بإرضاء العميل بصورة متميزة هو: «إنه ليس لديهم معلومات كافية عن متى يقومون بإرضاء العميل، أو متى يعجزون عن ذلك، ويكمن العلاج في المعلومات المرتدة» [3]، وبالتالي؛ فإنه لا يكفى مجرد إيمان المؤسسة بأهمية تقديم خدمة ذات جودة متميزة؛ وإنما يتطلب سعى الإدارة إلى:

1- قياس ومعرفة توقعات العملاء عن الخدمة المطلوبة.

2- دراسة شكاوى ومقترحات العملاء.

3- دراسة أسباب تدنى الخدمة عن مستوى توقع العميل.

---

(1) المرجع السابق، ص ص 193، 194.

(2) على أحمد ثانى بن عبود، (مرجع سابق)، ص 232.

(3) درو إسكوت، إرضاء العميل: النصف الآخر لوظيفتك، ترجمة:خالد زروق (الرياض:دار آفاق الإبداع العالمية، 1996)، ص 224.

4- اتخاذ الأساليب المناسبة لتطوير جودة الخدمة.

ومنهج وأداة السيرفكوال؛ هو أداة ووسيلة لقياس الفرق بين توقعات العملاء عن الخدمة، وبين الخدمة المقدمة لهم فعلا، ولقد صمم النموذج من افتراض مؤداه: أن مستوى جودة الخدمة التي يحصل عليها العميل، يمكن تحديدها من خلال الفجوة بين توقعاتهم عن جودة الخدمة، وبين جودة الخدمة التي تم الحصول عليها فعلا، وكذلك أهمية كل بعد من الأبعاد المكونة لجودة الخدمة.

ولقد استقطب (السيرفكوال) كثيرا من الاهتمام والاستخدام، منذ أن تم تصميمه من قبل (زيثامل) وزملاؤه في عام 1985، والتطوير الذي أدخل عليه حتى 1998، وقد بنى على خمسة أبعاد تمثل معايير يقيّم العميل جودة الخدمة في ضوئها؛ وهذه الأبعاد هي:

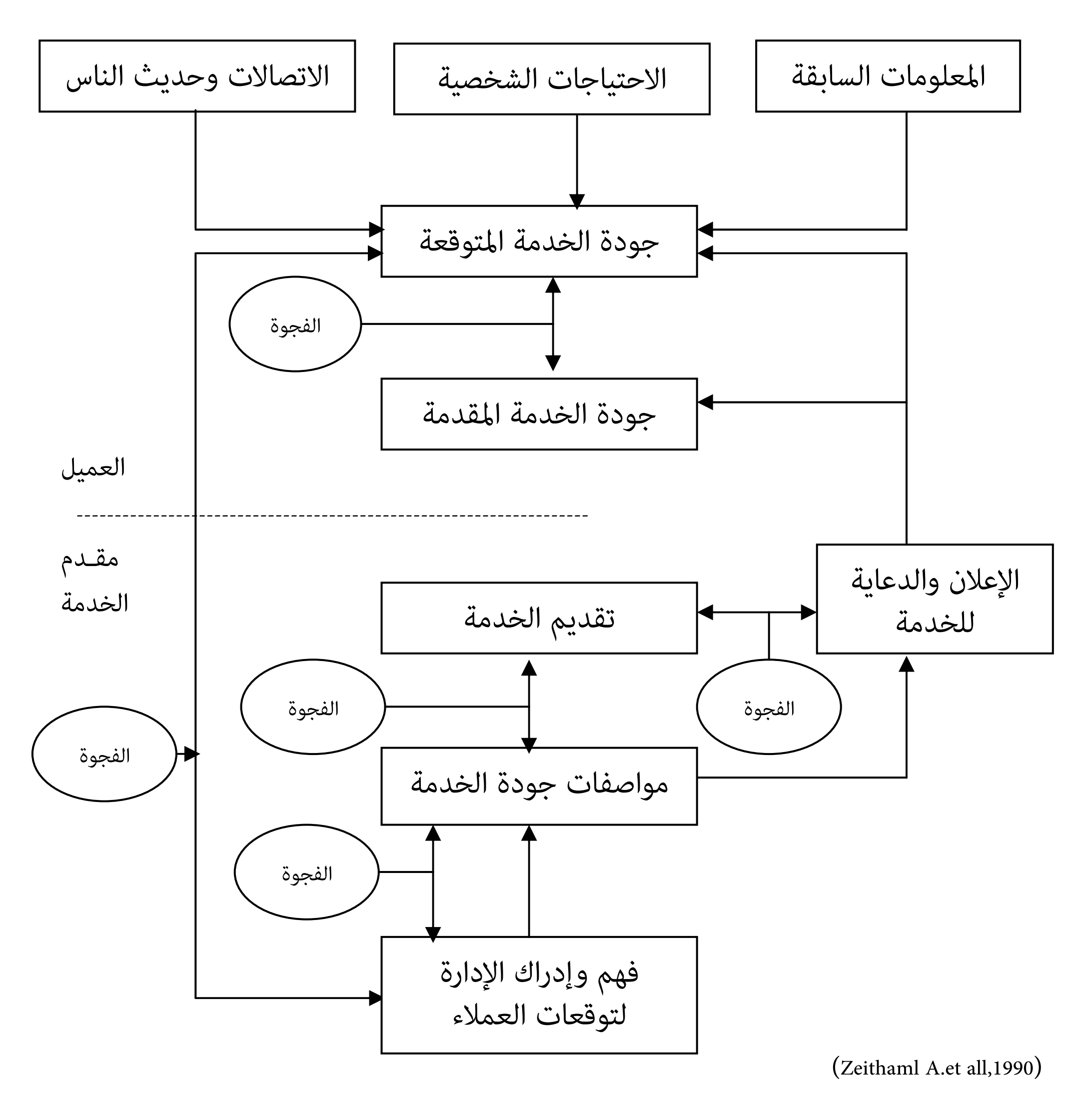
1- الأجهزة والمرافق والأفراد والأشياء الملموسة (Tangibity).
2- الاعتمادية والمصداقية في التعامل (Reliability).
3- سرعة الاستجابة (Responsiveness).
4- الثقة في التعامل (Assurance).
5- الاهتمام (Empathy).

ويحتوى السيرفكوال على مجموعتين من عناصر القياس، منها (22) عنصرا لقياس توقعات العميل عن المنظمة المتميزة، و (22) عنصرا لقياس عناصر جودة الخدمة المقدمة فعلا من تلك المؤسسة، وقد يكون ذلك عن خدمة معينة تقدم من إحدى إدارات المؤسسة، أو سلعة، وغير ذلك من الخدمات، ويتم التوصل من خلال ذلك؛ إلى قياس الفجوة في كل بُعد من الأبعاد الخمسة. كما يمكن من خلاله دراسة أسباب الفجوات الخمس[1].

---

(1) انظر: على أحمد ثاني بن عبود، (مرجع سابق).

ويوضح الشكل التالي نموذج (السيرفكوال) لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة:



(Zeithaml A.et all,1990)

شكل (7) **نموذج السيرفكوال لقياس الفجوة بين الخدمة المتوقعة والمقدمة)** [1]

* والفجوة = الخدمة المتوقعة - الخدمة الفعلية.

(1) Zeithaml A.et all, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions & Expectations (New York: The Free Press , 1990), p.46.

ووفقا لهذا المقياس، توجد هناك خمس فجوات؛ وهى:

- الفجوة الأولى: تمثل الاختلاف بين توقعات العملاء وإدراك الإدارة لهذه التوقعات.
- الفجوة الثانية: عبارة عن الفجوة بين إدراك الإدارة لتوقعات العملاء، ومواصفات الخدمة التي تم تصميمها وفقا لذلك.
- الفجوة الثالثة: عبارة عن الفجوة بين مواصفات الخدمة، وبين الخدمة المقدمة فعلا.
- الفجوة الرابعة: عبارة عن الفجوة بين الخدمة المقدمة، وبين ما وعدت به الإدارة إعلاميا، أو من خلال إعلاناتها.
- الفجوة الخامسة:عبارة عن الاختلافات، أو الانحراف في جودة الخدمة المقدمة للعميل عن الخدمة المتوقعة[1].

خلاصة القول في هذا الموضوع الهام والحيوي، والذي يشكل حجر الزاوية في قضية تحسين الأجور، وتوزيعها بشكل عادل من خلال سياسة تقوم على المساواة بين العاملين كأساس، والتمييز فيما بينهم على أساس الكفاءة والإنتاج الجيد كما وكيفا، ولن يتحقق ذلك، ولن تكون هناك طفرات في الأجور، إلا من خلال ربطها بالإنتاج والإنتاجية، ذلك الربط الذي يمثل إشكالية كبيرة نظرا لهذا العدد من المعوقات، والتي تحتاج إلى جهد وجرأة وشفافية، تعكس الوضع الحالي بكل تفاصيله، حتى تكون المسئولية مشتركة بين الإدارة وبين العاملين، فإلى الآن؛ مازالت الحكومة بمثابة الجمعية الخيرية، أو الأم التي يمسك بها أطفالها طلبا للطعام والشراب، وهم لا يعلمون من أين تأتى الأم بطعامهم وشرابهم، وما مدى معاناتها في تحقيق ذلك؛ مما أدى إلى تحول الأجور والرواتب إلى إعانات شهرية تصرف

---

(1) انظر: على أحمد ثاني بن عبود، (مرجع سابق).

للمحظوظين بالعمل في الحكومة، ومازالت الوظيفة مجرد توقيع في الحضور والانصراف دون اهتمام بالعمل والإنتاج، لذلك؛ نحتاج إلى جانب القضاء على المعوقات السابقة، إلى تفعيل ما اقترحه الباحث في كتابه أخلاقيات العمل بشأن المسئولية الوظيفية، وقد ربطها الباحث بالوازع الديني مستغلا في ذلك تدين الشعب المصري الفطري، والذي تجلى في إعلاءه للتيار الإسلامي في مجلسي الشعب والشورى، وذلك من خلال قسم مهني يوقعه الموظف أو العامل عند تعيينه، يكون رادعا لمن تسول له نفسه إهمال العمل والإنتاج؛ ونصه كالتالي:

«أقسم باللـه العظيم.
أن أؤدي واجبي على أكمل وجه.
وأن أرعى اللـه في العمل وكل ما أقوم به.
وأن تكون معاملتي لرؤسائي ومرؤسيّ مبنية على الاحترام المساواة.
وأن أشجع المجتهد، وأساعد المبتدئ.
وأن أقوّم المهمل قدر استطاعتي.
وأن أربي أولادي على حب الرزق الحلال والعمل الشريف.
لينفعوا دينهم ووطنهم والناس.
وأن احترم مواثيق العمل وشرف المهنة.
واللـه على ما أقول شهيد»[1]

(1) أحمد جابر حسنين على (2011)، (مرجع سابق)، ص 299.

ملخص الفصل الثالث

يتناول هذا الفصل قضية في غاية الأهمية والخطورة، وهى قضية ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية، وذلك من خلال التعريف بقضية ربط الأجر بالإنتاج، والتعريف بالإنتاج والإنتاجية، وإنتاج العنصر البشرى.

مع عرض لأهمية الإنتاج والإنتاجية، وأهمية اختيار نمط للإنتاج، وجودة الإنتاج، والذي يتوقف معناها على طريقة النظر إليها، ويمكن التمييز بين ثلاث وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بالمعنى المستخدم؛ وهى:

- أولا: جودة التصميم Design Quality.
- ثانيا: جودة الأداء.performance Quality
- ثالثا: جودة الإنتاج Production Quality.

وقد أكد الباحث من خلال هذا الفصل على ضرورة مراقبة الإنتاج، من خلال أدوات أساسية للمراقبة الميدانية على الإنتاج؛ وهى:

1- قائمة العمليات اليومية.

2- تقارير عن موقف العمل، وتشمل هذه التقارير:

- تقرير الأعطال أو المشكلات.
- تقارير موجزة.

كما يجب أن تتوافر للمخططين تقارير عن المجالات التالية:

- موقف أوامر الإنتاج المصدرة.
- موقف أوامر الإنتاج التي لم تصدر بعد.
- التقرير الدوري عن المدخلات والمخرجات.
- تقرير عارض أو استثنائي.

كما تعرض الفصل بالشرح للعلاقة بين الأجور والإنتاج والحوافز، ومنحنى الأجر The Wage Curve، والتفاوت والتمايز في الأجور داخل الشريحة الواحدة.

وختاما كيفية تحقيق الربط بين الأجر، وبين الإنتاج والإنتاجية، وذلك من خلال القضاء على المعوقات التي تواجه تنفيذ هذا الأمر؛ مثل الشعور القوى بالحقوق الذي لا يقابله شعور مماثل بالواجبات، واعتبار العمل حقا اجتماعيا، وضعف الالتزام تجاه العمل، و إعاقة الحياة الاجتماعية الشرقية لقيم العمل، و عدم نضج مفهوم حق الإدارة وأصحاب الأعمال، وضعف مستوى ونوعية التعليم العام والفني ....الخ.

صفحة زوجية فارغة

الفصــل الرابـع

مقترح لتحقيق
سياسة أجور عادلة

صفحة زوجية فارغة

الفصل الرابع

مقترح لتحقيق
سياسة أجور عادلة

مشكلة الأجـور:

نخلص مما سبق؛ أن قضية الأجور تعد إحدى القضايا الأساسية في مجال إدارة الأفراد، باعتبارها مصدرا أساسيا لدخل العاملين؛ ومن ثم تلعب دورا حيويا في حفزهم على الأداء بفاعلية، من أجل ذلك يجب على الإدارة توجيه اهتماما نحو إعداد نظاما متكاملا للأجور والمرتبات، يكون قادرا على تحقيق الأهداف التالية:

1- المساهمة في تحقيق جاذبية العمل داخل المؤسسة؛ خاصة بالنسبة للعاملين الجدد.

2- مساعدة الإدارة في الرقابة على الأجور والمرتبات؛ ومن ثم الرقابة على تكلفة العمل.

3- من الأهداف الأساسية التي يجب أن يسعى نظام الأجور أيضا إلى تحقيقها، هو تحقيق الرضا والإقناع بمعدلات الأجور المطبقة، وأيضا القدرة على تحقيق شكاوى وتظلمات العاملين بشأن عدم ملاءمة معدلات الأجور.

4- يجب أن يساهم نظام الأجور بالمؤسسة على مكافأة الأداء الجيد. بعبارة أخرى؛ يجب أن تكون معدلات الأجور بمثابة حافز للعمل داخل المؤسسة.

لقد ظل القانون 58 لسنة 1971 معمولا به إلى أن صدر القانون 47 لسنة 1978، والذي تضمن نظاما جديدا للأجور؛ حيث نصت المادة (40) منه، على أن تحدد بداية ونهاية الوظائف بكل درجة، ونصت المادة (41) بأنه يستحق العامل العلاوة الدورية المقررة لدرجة وظيفته التي يشغلها؛ حيث لا يجاوز نهاية الأجر المقرر لدرجة الوظيفة، وتستحق العلاوة في أول يناير لانقضاء سنة من تاريخ التعيين، أو من تاريخ استحقاق العلاوة الدورية السابقة.

وقد أضيفت تغييرات لنظام الأجور في القانون 47 لسنة 1978، منها:

1- استبدال المستويات الوظيفية بالدرجات الوظيفية، كما كان معمولا به في ظل القانون 46 لسنة 1964 بشأن نظام العاملين المدنيين بالدولة، لكن مع الفارق في عدد الدرجات؛ حيث حددت الدرجات في ظل القانون (47) بست درجات فقط، بالإضافة إلى ثلاث درجات في مستوى الوظائف العليا، بينما كانت أثنى عشر درجة، بالإضافة إلى درجتي وكلاء الوزارات والمشار إليها في ظل القانون (46).

2- الزيادة في معدلات الأجور (في أول ونهاية مربوط الدرجات المختلفة)، وأيضا الأخذ بنظام الكادر المتداخل بين نهاية مربوط أي درجة، وبداية مربوط الدرجة التي تعلوها مباشرة، باستثناء درجة وكيل أول ذات المربوط الثابت.

3- الزيادات في الأجور والتي تتم من خلال:

- الزيادة التدريجية في الأجر لنفس الدرجة الوظيفية، وتتم هذه الزيادة عن طريق إضافة العلاوة الدورية السنوية للأجر، وفقا للشروط التي حددتها المادة (41) من القانون 47 لسنة 1978، وأيضا عن طريق الأجر التشجيعي؛ حيث استحدث القانون في المادة (49) نظام العمل بالقطعة أو الإنتاج، في الجهات التي يسمح نشاطها بذلك، بشرط أن تضع معدلات الأداء.

- زيادة الأجر عن طريق الترقية لوظائف ذات مسئوليات وأعباء أكبر، وقد أخذ القانون بنظامي الترقية بالاختيار والأقدمية في جميع المستويات الوظيفية، باستثناء وظائف شاغلي الدرجة السادسة التي يتم فيها الترقية بالأقدمية المطلقة، ويلاحظ أن تحديد نسب الترقية بالأقدمية وبالاختيار، يتفق مع الصعوبة والمسئولية في وظائف الدرجات المنتمية لها؛ بحيث يزيد الاختيار، كلما زادت أهمية الوظيفة واعتبارها ومسئولياتها.

4- استحداث بعض الأحكام الخاصة بالبدلات (مادة 43)، وبنظام المزايا العينية التي تمنح للعاملين (مادة 45)، وبالتعويضات التي يستحقها العامل (المادتان 47، 48)، والحوافز والرعاية الاجتماعية والصحية (المواد 49-53)، كل ذلك بغرض تحقيق نوع من الاستقرار الاقتصادي والمعنوي للعاملين، بما ينعكس في النهاية على زيادة كفاءتهم الإنتاجية.

أما بالنسبة لطرق دفع الأجور؛ فإن الأساس في وحدات الجهاز الحكومي هو الدفع على أساس الأجر الزمني (شهريا)، وفى بعض الوحدات يتم الربط بين الأجر الزمني، وبين الأجر التشجيعي (على أساس الإنتاج، ولأن هذا الأخير يتم بصورة محدودة، نظرا لصعوبة وضع مدلولات أداء للعمل في هذه الوحدات).

وبالرغم من التعديلات في نظام الأجور، إلا أن نظام الأجور ما زال عاجزا عن تحقيق معظم الأهداف المرجوة منه، سواء كان ذلك ناتجا عن عدم التعديل التشريعي اللازم، أو سواء التعديلات في التشريعات الواردة بالقانون، وقد ترتب على ذلك الكثير من المشاكل التطبيقية؛ ومنها:

1- مازال هناك انخفاض في معدلات الأجور، وهذا يتطلب إعادة النظر في هيكل الأجور؛ وخاصة في ظل الظروف المتغيرة باستمرار، ومحاولة ربطه بالحوافز التشجيعية التي تعمل على زيادة الإنتاج.

2- اتضح أيضا من واقع الخبرة العملية، أن هناك اتجاه للتوحيد في نظم الحوافز

لجميع الوحدات الإدارية، بغض النظر عن الفروق الجوهرية بين الوحدات المختلفة، فيما يتعلق بمستويات الصعوبة والمسئولية للوظائف في بعض الوحدات، أو طبيعة العمل.

3- عدم موضوعية نظام الحوافز؛ ويرجع ذلك لعدم وجود معايير أو ضوابط موضوعية، مثال ذلك عدم الجدية في إعداد تقارير الكفاءة، وعدم وجود معدلات أداء ثابتة ومحددة، يمكن على أساسها قياس الكفاءة في الإنجاز الفعلى للعامل، وعدم ارتباط الحوافز إلا بالشخص نفسه نتيجة عنصر المحاولة وطابع المجاملة، والتي تكون آثارها عكسية على الإنتاج.

4- البيئة الإدارية المعوقة للحوافز؛ مثل تجميد تطبيق الحوافز السلبية، وتجميد حوافز العلاوات التشجيعية، لعدم تخصيص اعتمادات مالية بالموازنات لهذا الغرض[1].

بناء على ما سبق؛ فقد شهدت مصر - ومازالت تشهد حتى كتابة هذه السطور -، مجموعة من المظاهرات الفئوية في أكثر من جهة، منها ما يعبر عن حقوق فعلية، ورغبة في رفع الظلم الاجتماعي الناتج عن فوضى الأجور، والمتمثلة في التفاوت الرهيب بين أجور بعض العاملين رغم تساويهم في المؤهلات وطبيعة العمل، ومنها ما يعبر عن طمع وانتهازية وإقرار مكاسب دون وجه حق، نتجت عن سوء توزيع للدخل، وإقرار ميزانيات لبعض الجهات لا تتناسب وحجم العمالة بها، أو طبيعة عملها المحدود، وذلك بحجج واهية لا ترقى لإقرار هذا التفاوت الرهيب بين دخول العاملين بالدولة، مما خلف مشكلات كثيرة وخطيرة على مستقبل هذا البلد؛ نذكر منها:

(1) انظر: محمد محمد إبراهيم، (مرجع سابق).

1- إشاعة جو من الإحباط بين العاملين أصحاب الأجور المتدنية، نتيجة الظلم في توزيع الدولة لها من جهة إلى أخرى.

2- فتح الباب أمام الفساد المالي تحت مسميات مختلفة؛ خاصة فيما يعرف بالأجور المتغيرة، أو الصناديق الخاصة التي تعد بالمليارات.

3- الانفلات الأخلاقي؛ حيث شهدت أغلب هذه التظاهرات تطاولا على بعض المسئولين، مما ينذر بعواقب وخيمة على العمل بعد ذلك، والذي يقوم فيما يقوم عليه، احترام السلطة الأعلى، وتنفيذ أوامر العمل.

4- انتشار الكسب غير المشروع من خلال قبول الرشاوى والعمولات، لسد الفجوة بين الأجر، وبين متطلبات المعيشة وانفلات الأسعار، في ظل غياب الرقابة على الأسواق، كجزء من أمور كثيرة غائبة عن كافة مجالات الدولة في فترة ما بعد الثورة؛ حيث ضربت الفوضى بمخالبها في جسد الدولة المصرية.

5- المزيد من الإضرابات والمظاهرات الفئوية، كنوع من التقليد أو العدوى بين العاملين، وقد رأينا في بعض الأحيان مظاهرات لعاملين أجورهم مرتفعة بالفعل، وذلك لأسباب تتأرجح بين استغلال الوضع الراهن من ميوعة سياسية، وانفلات في كل شيء، وبين ترهيب كل من يفكر في المساس بأجورهم المرتفعة!!.

6- تعطيل مصالح الناس نتيجة المظاهرات والإضراب عن العمل، مما ينذر بزيادة الاحتقان لدى بقية طوائف الشعب أصحاب المصالح؛ وقد ينتج عن ذلك المزيد من الفوضى والتخريب.

7- إقرار منطق القوة في أخذ الحقوق؛ وغير الحقوق، والأخيرة لا تعبر إلا عن (بلطجة) يريدون أن يضفوا عليها صفة المشروعية، وقد ساعد على ذلك مبالغة الحكومات المتعاقبة - خلال فترة ما بعد الثورة - في إرضاء الناس، حتى ولو على حساب انتظام الدولة ونظامها، فضلا عن الموقف الحيادي للأجهزة الأمنية، وانهيار قيمة القانون؛ مما أدى إلى فوضى إصلاحية - إن صح

التعبير-؛ حيث تحولت الجهود المبذولة لإصلاح الفوضى التي خلفتها السياسات الخاطئة للنظام السابق، إلى فوضى في الإصلاح، إذا استمرت على هذا المنوال؛ سوف تؤدى بحياة هذا البلد - الذي يتراجع اقتصاده يوما بعد يوم -، والذي يحتاج إلى كل المجهودات لإعادة البناء والاستقرار. يحتاج منا إلى إصلاح حقيقي، بعيدا عن المغالاة في إرضاء الناس في الحق والباطل، وبعيدا عن التوازنات السياسية والحفاظ على المناصب، وغير ذلك من الأمور التي أهلكت النظام السابق، ولم يبقى بين أيدينا سوى الدولة، وعلينا أن نحافظ عليها قبل تهلك وتضيع؛ وفى ذلك هلاك الجميع وضياعهم.

لقد أقرت لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب مؤخرا، «أن يكون الحد الأقصى للأجور 50 ألف جنيه، مع جواز الاستثناء في السقف في حالات الضرورة بقرار من مجلس الوزراء، والوزير المختص، والهيئة التابع لها حالة الاستثناء، وقد أقرت اللجنة مقترحا لتعديل قانون الحد الأقصى للأجور، بما يتضمن ألا يزيد الحد الأقصى على 50 ضعف الحد الأدنى، مع وضع استثناءات من السقف طبقا للضرورة التي ترتبط بالخبرات، وقد تعددت الآراء خلال المناقشات فيما يتعلق بالحد الأقصى؛ حيث طالبت آراء بأن يكون 75 ألفا، وأخرى 50 ألفا، وثالثة 35 ألف جنيه، واعترض بعض أعضاء اللجنة على حالات الاستثناء، وأنهت اللجنة اجتماعها بإقرار الحد 50 ألفا«»[1]

وفى نفس الاجتماع،«أكد د. ممتاز السعيد وزير المالية أنه غير راضى عن الحد الأدنى للأجور المحدد بـ 700 جنيه، كما أن الـ 35 مثل الحد الأدنى تم إعداده في عهد وزير المالية السابق. وأشار إلى أنه سيعاد النظر في القانون 47 لسنة 1978 الذي حدد الأجر الأساسي

(1) أحمد داود، «بموافقة لجنة الخطة بمجلس الشعب: 50 ألف جنيه الحد الأقصى للأجور.. ويجوز الاستثناء»، جريدة الأخبار (العدد 18652: 2012)، ص3.

بـ 20%، و80% للأجر المتغير، مطالبا بوضع أجر أساسي عادل، ويخصص الأجر المتغير للمتميزين فقط لضبط منظومة الأجور. كما أوضح وزير المالية أن تحديد الحد الأدنى بـ 700 جنيه كلف خزانة الدولة 9 مليارات جنيه لرفع المرتبات المتدنية للعمال، وأشار إلى تقدم وزارة المالية بمقترحات لتعديل ما جاء في مرسوم قانون رقم 242 لسنة 2011 بشأن الحد الأقصى للدخول وربطه بالحد الأدنى، وقال أن أصحاب الدخول المرتفعة سوف يتم خصم الزيادات عن الـ 35 مثل الحد الأدنى». (1)

من أجل ذلك؛ أصبح من الضروري، بل والحتمي إيجاد سياسة أجور عادلة، تقضى على فوضى الأجور التي أدت إلى ما شاهدناه، ونشهده في كل يوم من مظاهرات فئوية اختلط فيها الحابل بالنابل، ولم يعد من اليسير التفرقة بين ما هو حقيقى ويعبر عن حاجة فعلية، وبين ما هو زائف لا يعبر إلا عن باطل ألبسه أصحابه ثوب الحق.

مقترح بسياسة أجور عادلة:

إن الخطوة الأولى في إصلاح سياسة الأجور، ينبغي أن تستهدف توحيد تعريف الأجر في المجتمع المصري، فالوضع القائم يتسم بنظام معقد لتعريف الأجور. فهناك الأجر الأساسي، تضاف إليه أعداد كبيرة ومتزايدة من العلاوات، وتخصم منه أعداد كبيرة من الاستقطاعات، وحصيلة كل هذا تسمى بالأجر المتغير.

ويتضح من مكونات الأجر في القطاع الحكومي؛ أن الأجر الأساسي لا يزيد على 22% من الأجر الشامل؛ وقد أدى ذلك إلى حدوث تضارب بين الأجر الذي يحصل عليه الموظف فعلا، وبين الأجر المؤمن عليه، ناهيك عن الإجراءات البيروقراطية المعقدة لإدارة مثل هذا النظام.

---

(1) محمد فتحى، « في لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب: ممتاز السعيد يرفض الحد الأدنى للأجور بـ 700 جنيه»، جريدة الأهرام (العدد 45757: مارس 2012)، ص6.

والمعمول به في نظام الأجور الحديثة؛ أن الأجر يمثل كل ما يتقاضاه العامل، ويزداد الأجر سنويا بمعدل يتواءم مع المعدل العام للتضخم. وفى حالة العامل المتميز في أدائه، فإنه يحصل على نسبة من الأجر كحافز، يطبق فقط على العاملين المتميزين، وليس على كافة العاملين - كما يحدث الآن في أغلب قطاعات الحكومة -.

كما يرتكز الإصلاح المنشود في سياسة الأجور، على ضرورة التخلص من الوضع القائم لتحديد الأجور، الذي جاء نتيجة تراكمات متعددة من التشريعات، والإجراءات الوقتية، والتي خلقت نوعا من عدم الوضوح في تعريف الأجور، بل ترتب عليها صعوبة تحقيق العدالة في توزيع الأجور؛ وكذلك تعثر استخدام الأجور كأداة من أدوات السياسة الاقتصادية والاجتماعية، ويتطلب ذلك ضرورة أن يتناول الإصلاح ثلاثة محاور رئيسية؛ وهى:

- الأول: توحيد تعريف الأجر:
- الثاني: علاقة الحد الأدنى بهيكل الأجور.
- الثالث: ربط الأجور بالتصنيف المهني».[1]

لذلك؛ وبعد كل ما سبق وتم عرضه من خلال هذا الكتاب، من مشكلات ومعوقات تتعلق بنظام الأجور في مصر، فقد حاول الباحث أن يقدم مقترح يشتمل على:

1- تحقيق نظام أجور عادل؛ يحقق الحياة الكريمة لجميع العاملين.

2- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال سياسة أجور عادلة، لا يشعر فيها الفرد بأي تفرقة بينه وبين غيره من العاملين.

(1) منى محيي الدين محمد خليفة، (مرجع سابق)، ص ص 1415، 1416.

3- قابلية التنفيذ من خلال آليات تملك الدولة الأخذ بها، فقط تحتاج إلى الجرأة دون النظر إلى أية اعتبارات ثورية؛ خاصة أننا الآن في حالة غياب عن الوعي الثوري، ومفردات الثورة الحقيقية.

4- عدم إرهاق ميزانية الدولة المرهقة بالفعل؛ «خاصة وأن دخل مصر مستمد من خمسة أو ستة مصادر فقط، لا علاقة لها بفن العمل الذي بدونه لا يمكن حدوث ازدهار أو تقدم، أو حتى خروج من الوضع الخانق الذي تمر به مصر الآن، وهذه المصادر هي:

- تحويلات العاملين بالخارج - والتي قلت عن ذى قبل نتيجة قلق أصحابها من الوضع الراهن -.
- دخل مصر من البترول.
- إيرادات قناة السويس.
- السياحة - قبل أن تتوقف بسبب اضطرابات الأوضاع -.
- القطن - فيما مضى -».[1]

فضلا عن توقف الإنتاج المتواضع أصلا؛ حيث أن المطلوب هو إعادة توزيع للأجور المتغيرة، وأموال الصناديق الخاصة، مع تطبيق الحد الأقصى للأجور، وترشيد الاستعانة بالمستشارين، وغير ذلك من مصادر عاجلة يمكن الاستفادة منها في تطبيق سياسة أجور عادلة، لتتمكن الدولة من تطبيق سياسة ربط الأجر بالإنتاج، حتى تكون الزيادات في الأجور منطقية ومستحقة، بشكل يضمن التقارب بين دخول العاملين، وتقليل الفجوة بينها؛ ولكن قبل تقديم المقترح، لابد من عرض ولو مبسط لخصائص نظام الأجور المتميز، ولكي يكون نظام الأجور نظاما متميزا فلابد من توافر مجموعة من الخصائص والشروط، **من أهمها ما يلي:**

(1) طارق حجي، (مرجع سابق)، ص75.

1- «أن يكون نظاما عادلا؛ بمعنى أن تكون المعايير التي يستخدمها النظام لتحديد الأجر معايير عادلة، لا تميز بين عامل وآخر على أسس شخصية، وحتى نضمن توافر العدالة فلابد من توافر هيكل عادل للأجور.

2- أن يأخذ النظام القوة الشرائية للنقود في الحسبان؛ ومن ثم يجب أن يكون النظام مرنا يستجيب للمتغيرات والمستجدات في الأسعار وغيرها، حتى لا يزيد التضخم.

3- أن يتسم النظام بالبساطة والسهولة والوضوح، حتى يسهل فهمه وتطبيقه لكلا من الإدارة والعاملين على حدٍ سواء.

4- الربط المباشر بين الأجر والإنتاجية، حتى يساهم في زيادة الجهد المبذول وتحقيق الأهداف، والنتائج التي تسعى المؤسسة لبلوغها من أهداف نمو وربحية؛ وغيرها.

5- أن يمتلك هذا النظام على الأقل ميزة تنافسية، تميزه عن غيره من الأنظمة التي تطبقها المؤسسات المنافسة، ولا يتسنى ذلك إلا بدراسة وتحليل أنظمة الأجور لدى المنافسين.

6- أن يقوم على إدارة نظام الأجور خبرات ومهارات متخصصة في هذا الصدد، حتى يتسنى لها تخطيط وتنفيذ ومتابعة النظام بكفاءة وفعالية.

7- أن يترتب على تطبيقه استقطاب العقول والكفاءات والمهارات المتميزة للعمل لدى المؤسسة، وبالطبع لا يتسنى للنظام تحقيق هذا الهدف إلا إذا كان نظاما تنافسيا.

8- أن يتسم النظام بالدقة والسرعة؛ حيث يسمح النظام بصرف رواتب العاملين بالسرعة المناسبة، وفي الفترة الزمنية المتفق عليها في التعاقد بين العامل والمؤسسة.

9- أن تكون هناك آلية عملية تسمح برقابة ومتابعة النظام، للتوصل إلى الانحرافات في حينها، واتخاذ قرارات تصحيحية لعلاج هذه الانحرافات.

10- أن يؤدى النظام إلى تحفيز العاملين وزيادة رغباتهم في العمل، وأن يساهم في تعزيز روح الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة».[1]

يتضح من هذه الشروط افتقاد نظام الأجور في الدولة لها، فالقطاع الحكومي على سبيل المثال ليس في حالة منافسة مع غيره، لاحتكاره أغلب الخدمات العامة، فلا يوجد دافع للإدارة أو للعاملين لبذل الجهد والعطاء لكسب تلك المنافسة، أو الحصول على أكبر قدر من الأرباح، فضلا عن العمل بقوانين لم تتغير منذ أكثر من ثلاثين عاما، فما زالت هناك علاوات ومنح ما بين ثلاث وست جنيهات، في ظل أسعار اقتربت من عدم الاعتراف بأية قوة شرائية للجنيه نفسه، لذلك؛ فنظام الأجور لا يحمل صفة التحفيز أو التشجيع، مما حول النظام الإداري في الدولة إلى مجرد حضور وانصراف، خاصة في ظل ضمان الأجر الإجمالي للعامل، سواء كان له أداء يذكر، أو لم يكن. أيضا في ظل نظام فاشل لتقييم الأداء يتساوى فيه الذين يعملون والذين لا يعملون، ولأن ذلك ضد الدين والعقل والمنطق الإنساني، وضد مفردات تقدم الدول ورقيها، أضحى الجهاز الإداري جهازا مترهلا فاشلا في أغلب أداءه، مما يفرض علينا إعادة النظر في كل ما حولنا من أنظمة وسياسات عمل وأجور وأداء ورقابة، وغير ذلك من الأمور التي تساعد على تفعيل الدور الحقيقي للعمل والأجور، لذلك؛ فقد قام مقترح الباحث على الإجراءات التالية:

أولا: إلغاء جداول الأجور الحالية، بكل ما تشتمل عليه من أساسي ومتغيرو(لوغاريتمات).

ثانيا: إلغاء ما يعرف بالأجور المتغيرة - الباب السحري لمغارة النهب المالي

---

(1) عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق)، ص 271.

وفوضى الأجور المقننة -؛ خاصة وأن الأجور المتغيرة لا تعبر عن مجهود فعلى في أغلب الأحيان، مثل المكافآت والحوافز والإضافي، لجهات لا يقوم فيها العامل بأي مجهود إضافي زيادة عن وقت العمل الرسمي، أو قيامه بأي إجادة في عمله؛ حيث أن أغلب الأعمال روتينية ليس فيها أي ابتكار أو إبداع، لذلك؛ لا تعد الأجور المتغيرة سوى استكمال للأجر الأساسي، وهو الأجر الوحيد الذي يتساوى فيه تقريبا كل العاملين بالدولة.

ثالثا: وضع حد أدنى وحد أقصى للأجور لكل درجة وظيفية على حدا، فما تم وضعه من حد أدنى للأجر بصفة عامة، أو وضع حد أقصى له لن يحل المشكلة، وذلك للأسباب التالية:

1- أن وضع حد أدنى بصفة عامة، سوف يساوى بين الموظف المؤهل وغير المؤهل؛ حيث سيتم استكمال الأجر - طبقا للأجر الأساسي في القانون - للاثنين حتى يصل إلى الحد الأدنى، نفس الأمر المساواة أو التقارب الشديد بين الموظف الجديد، والموظف السابق عليه، وسيتم أيضا استكمال أجره ليصل إلى الحد الأدنى، ولن يرضى هذا أو ذاك عن هذا الوضع، الذي لا يعترف بجهد أو وقت أو مؤهل علمي أو مهارات وإمكانيات، مما يخلق شعورا سيئا، بالإضافة إلى الأضرار النفسية الأخرى التي ستقع عليهما معا، مما يعطل الأعمال ويضر بالمصلحة العامة للدولة.

2- إن وضع حد أقصى للأجر بهدف غلق الباب أمام الفساد المالي المتمثل في صرف مكافآت مبالغ فيها لبعض الأشخاص، لن يحقق الهدف من وضعه؛ حيث أنه بإمكان أي مسئول أن يعطى من يشاء من العاملين، أجر أكبر من أجره الإجمالي في صورة مكافآت أو ما شابه، طالما أنه أقل من قيمة الحد الأقصى !!.

رابعا: زيادة الحد الأدنى بنسبة محددة كل سنة من سنوات المدة البينية المحددة

للترقي إلى الدرجة التالية، على سبيل المثال؛ يتم وضع حد أدنى لبداية مربوط الدرجة السادسة، وتتم الزيادة بنسبة محددة ولتكن 10 % مثلا، وحتى آخر سنة من سنوات المدة البينية لهذه الدرجة، وهى خمس سنوات، ليدخل الموظف بعدها في بداية مربوط الدرجة الخامسة؛ والذي سيكون كالتالي:

بداية مربوط الدرجة الخامسة = بداية مربوط الدرجة السادسة + 60% - مجموع الزيادات على مدار المدة البينية -، وهكذا، في كل مستوى وظيفي ودرجاته.

خامسا: تحديد نسبة من الأجر كمكافأة إجادة للمجيدين من العاملين إجادة فعلية بعيدا عن المجاملات، وبعيدا عن سياسة الدور المتبعة في بعض الجهات الحكومية، فيما يتعلق ببعض أنواع الحوافز، مع عمل حد أدنى وحد أقصى لها أيضا؛ مما يزكي من روح التنافس بين العاملين لنيل هذه المكافأة؛ ومن ثم زيادة الإنتاجية.

سادسا: بالنسبة للجهات التي يضطر فيها بعض العاملين للعمل وقت إضافي، يتم حساب المقابل النقدي بالساعة طبقا للأجر الفعلي للموظف (من خلال قسمة الأجر الشهري على عدد ساعات العمل الرسمية في الشهر).

سابعا: تحقيق المساواة بين الجهات الخدمية، والجهات الأخرى التي تدر أموالا على خزانة الدولة، انطلاقا من أن الأموال هي أموال الدولة، وليست أموال خاصة بكل جهة، ينفق منها المسئول وكأنها ملكا خاصا به، كما كان يحدث في بعض وزارات النظام السابق، فليس ذنبا أن تكون بعض الجهات خدمية لا تحقق ربحا، حتى يعاقب العاملين فيها بأجور متدنية، ويوضح جدول الأجور التالي شكل الأجور طبقا لهذا المقترح:

جدول (8) **جدول الأجور المقترح**

درجات الوظائف	**الأجر السنوي**	**نسبة الترقية بالاختيار من الدرجة**	**العلاوة المستحقة جنيه**
درجات الوظائف العليا:			العلاوة تحددها الدولة سنويا
الممتازة	بقية الدرجات بداية من العالية فما فوق تتم فيها الزيادة سنويا بنفس النسبة، أو أقل حسب مصادر الدخل بالدولة وكم الإنتاج أو الخدمات وجودتها.	%100	
العالية		%100	
مدير عام	بداية مربوط الدرجة الأولى مضافا إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة %70.	%100	
الأولى	بداية مربوط الدرجة الثانية مضافا إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة %70.	%100	
الثانية	بداية مربوط الدرجة الثالثة مضافا إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة %90.	%50	
الثالثة	بداية مربوط الدرجة الرابعة مضافا إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة %60.	%25	
الرابعة	بداية مربوط الدرجة الخامسة مضافا إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة 60 %.	%15	
الخامسة	بداية مربوط الدرجة السادسة مضافا إليه زيادات المدة البينية لها بنسبة 60 %.	%5	
السادسة	الحد الأدنى للأجور والذي ستتفق عليه الجهات المعنية بالدولة.	-	

ملحوظة (على جدول 8): تم ترك تحديد الحد الأدنى ونسبة العلاوة، للدولة، بما يتناسب والإمكانيات المادية لها وحجم الدخل ومردود المقترح نفسه، وطبقا لهذا الجدول لن تحتاج الدولة إلى تحديد حد أقصى؛ حيث سيتحدد تلقائيا من خلال الزيادة المحددة سنويا طبقا للمدة البينية لكل درجة، فضلا عن تحديد مكافأة الإجادة للمجيدين بنسبة معينة وبحد أدنى وأقصى لها، مما يمنع التلاعب المالي تحت مظلتها.

في النهاية.. إذا كنا نرغب في تحقيق إصلاح حقيقي يعود بالنفع على هذا البلد، علينا أن نتخذ إجراءات واضحة وصريحة وصارمة يقبلها الجميع، لأنها سوف تساوى بين الجميع؛ حيث لن يقبل المجتمع سوى العدل، فمشكلة التفاوت بين الأجور من جهة إلى أخرى، أو في داخل الجهة الواحدة في بعض الأحيان !!، لن يحلها رفع الرواتب في بعض الجهات، لتتساوى مع الجهات الأخرى، لسبب بسيط، وهو أن الأخيرة لن تقبل بذلك، بل ستطالب هي الأخرى بزيادة رواتبها - الزائدة أصلا عن الحد المقبول والمنطقي -، على غرار زيادة رواتب الآخرين؛ ومن ثم ندخل في حلقة مفرغة ندور فيها ومعها بلا نهاية كما يحدث الآن، وأيضا لن يحلها تقليل رواتب في بعض الجهات لتتساوى مع الجهات الأخرى، لسبب بسيط أيضا؛ وهو أنه لا يوجد من يقبل بتقليل مكتسباته ولو مليما واحدا، لذلك لابد من إجراء تعديلات تشريعية على جداول الأجور، لتحقق العدل بين الجميع بعيدا عن فوضى الأجور المتغيرة.

إذن الحل الوحيد هو تطبيق سياسة أجور جديدة وعادلة، يرضى بها ويرضخ لها الجميع؛ بشرط أن تحقق حد الكفاية للموظف، بغض النظر عن زيادته أو نقصانه عما كان يتقاضاه من قبل، وذلك للأسباب التالية، وهى في نفس الوقت نتائج لمقترح الباحث للقضاء على فوضى الأجور في مصر؛ وهى كالتالي:

1- أن المساواة تريح الجميع، لأنها أساس العدل.

2- أن تطبيق العدالة سواء كانت تنظيمية، أو في نظام الأجور المتبع - وهى أجزاء

هامة لتطبيق العدالة الاجتماعية -؛ سوف يقضى على الإحباط الإداري، وما يتبعه من انخفاض في الأداء كما وكيفا، في وقت تحتاج فيه مصر إلى المزيد والمزيد من العمل والإنتاج؛ لتعويض ما فات هذا البلد من تقدم ورقى في كافة المجالات.

3- أن الهدف من الأجر هو تحقيق متطلبات الموظف الحياتية، وطالما تحققت، فلن تكون هناك مشكلة في مساواة الأجر بين العاملين في الجهات المختلفة، سوى الطمع والجشع من البعض، وهذه مشاكل فردية تخص أصحابها، لن تصل إلى ما نحن فيه من فوضى الاعتصامات والمظاهرات الفئوية، وما يتبعها من إضراب وتعطيل الأعمال، وعكس صورة سيئة عن الوضع الأمني، مما يدفع الكثير من المستثمرين إلى الهروب من استثمار أموالهم في مصر؛ حيث أن رأس المال جبان بطبيعته.

4- أن المطالبة بزيادة الأجر من جهة ما، سوف يضعها موضع استهجان ونقد الجهات الأخرى، والتي سترى أنها تطالب بالتميز عنها دون وجه حق.

5- تحقيق الرضاء الوظيفي الناتج عن العدالة القائمة على المساواة في الحقوق والواجبات.

6- تحقيق الاستقرار الأسرى؛ حيث يضطر بعض العاملين - في ظل تدنى الأجور الحالي– إلى العمل في أكثر من وظيفة لتدبير احتياجات أسرته، مما يقلل من تواجده مع أسرته ورعايتها، بالإضافة إلى عمل الزوجات في أغلب الأحيان - مضطرات - مساعدة منهن في تكاليف المعيشة.

7- يترتب على النقطة السابقة، توفير تلك الوظائف الإضافية لشخص آخر لا يعمل إطلاقا؛ ومن ثم القضاء على جزء من البطالة.

8- إزالة الشعور بالإحباط في نفوس بعض العاملين، ممن يشعرون بالظلم الاجتماعي الناتج عن التفاوت في الأجر بينهم وبين غيرهم - رغم التساوي في كل شيء -.

9- تحقيق الإصلاح الوظيفي المنشود؛ وذلك من خلال:

أ - التنافس الشريف بين العاملين للحصول على حوافز الإجادة.

ب- تفعيل التدريب الإداري والمهني؛ حيث سيكون السبيل للارتقاء بمهارات وأداء الموظف؛ ومن ثم تمكينه من تحقيق الإجادة المطلوبة للمنافسة على حافز الإجادة.

ج- سهولة توزيع العاملين بين الجهات المختلفة لسد العجز فيها؛ حيث يقف التفاوت في الأجر عائقا أمام تنفيذ هذا الأمر، فالموظف لا يرضى النقل إلى جهة أخرى يقل فيها راتبه عما كان يتقاضاه في جهته الأصلية.

د- تحقيق الراحة لبعض العاملين القاطنين في محافظات أخرى بعيدة عن مكان عملهم؛ حيث يضطر الموظف إلى تحمل مشقة السفر من محافظة إلى أخرى، حتى لا يحرم من الأجور المتغيرة - التي يتقاضاه من جهة عمله البعيدة عن مسكنه - التي يستكمل بها أجره الضئيل، لذلك؛ يرفض النقل إلى مديرية تابعة لمكان عمله رغم وجودها في المحافظة التي يقيم بها، وسوف تنعكس تلك الراحة على أدائه في العمل.

هـ- تحقيق فاعلية العقاب، على أساس أن كل حق أمامه واجب على الموظف أدائه، وحينما يحصل الموظف على الأجر الذي يكفيه، سوف يكون بإمكان الجهة معاقبته إن أهمل، دون أي حجج تتعلق باحتياجاته التي لم تحقق، فلا مكان هنا للخلط بين قيمتي العدل والرحمة التي عرضنا لها سابقا، ولا مكان أيضا للجملة الانهزامية المعتادة (على قدر فلوسهم) - والمقصود هنا الحكومة بالطبع -.

وختاما لما سبق.. فإن هذا المقترح؛ هو جزء يجب أن يكون في الحسبان عند التخطيط للخروج ببلدنا من عنق الزجاجة الحالي، فما صنعه هذا الشعب العظيم من تاريخ، لا يجب بأي حال من الأحوال أن يُهدر أو يُدمر بمطالب فئوية، مهما فعلت الحكومات، لن تحققها على الوجه الذي يحقق رضاء الجميع، فما يرضى به وعنه الجميع، هو العدل والمساواة في الحقوق؛ ومن ثم أداء الواجبات التي نحتاجها

للنهوض بمصر مرة أخرى، وحين يحدث ذلك، فقط.. نستطيع أن نقول أن الثورة المصرية استكملت، بتحقيق كافة أهدافها، وإلا سنكون في انتظار ثورة أخرى؛ قد تكون ثورة جياع، لا يعلم مداها ونتائجها إلا الــلـه سبحانه وتعالى.

متطلبات تنفيذ المقترح:

ما تم اقتراحه من إلغاء جداول الأجور بشكلها الحالي، وإعداد جدول أجور جديد، يقوم على حد أدنى يحقق مستوى معيشة جيد للعاملين، مع زيادة سنوية محددة تنتهي بنهاية حياة الموظف المهنية، وهذا التحديد يضع تلقائيا حدا أقصى للأجور. وفى نفس الوقت؛ تأكيد البعد التحفيزي للأجر من خلال مكافأة إجادة للمجتهدين بنسبة محددة، لها حد أدنى وحد أقصى لا تتعداه.

وقد أوضح الباحث من خلال البحث والتحليل مصادر التمويل التي تحقق ما ذهب إليه في اقتراحه، بناء على تصريحات السادة الوزراء والمسئولين عن قضية الأجور والعمالة في مصر، ومنهم السيد وزير المالية، والسيد رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ووزيرة التخطيط والتعاون الدولي، والتي أعلنت «أن المبالغ الموجودة بالصناديق الخاصة التابعة لـلـهيئات والمصالح الحكومية تتراوح ما بين 35 - 40 مليار جنيه».[1] وفى هذا الشأن يقول رئيس الإدارة المركزية لشئون مكتب رئيس الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، «أن عدد الصناديق الخاصة لدى الجهات الحكومية وغيرها نحو (6368)، وأن معظم هذه الصناديق تقدر قيمة أموالها المودعة بالبنك المركزي بنحو (35.5 مليار جنيه)، وأن معظم هذه الصناديق بعيدة عن إطار الموازنة والضوابط المحكمة للرقابة، ولا تخضع لضوابط الإنفاق المقررة».[2]، وقد

(1) جريدة الأخبار،«40 مليار جنيه بالصناديق الخاصة»، مؤسسة أخبار اليوم، (العدد 18700: مارس 2012)، ص3.

(2) مصطفى التهامي، «ترشيد الإنفاق الحكومي مطلب أساسي للتنمية الشاملة»، مجلة التنمية الإدارية (العدد 134: يناير 2012)، ص14.

أكدوا على أنه يمكن توفير المليارات من خلال أموال الصناديق الخاصة، وتطبيق الحد الأقصى على كبار موظفي الدولة. فضلا عن إلغاء بنود الأجور المتغيرة التي لا تعبر عن أداء حقيقي؛ وإنما تعبر عن استكمال للأجر الأساسي للعاملين، وتحت مظلتها يتم صرف مبالغ كبيرة بمسميات مختلفة، كل هذه المصادر، مع ربط الأجر بالإنتاج والإنتاجية، والذي سيعود على ميزانية الدولة بأموال تمكنها من تحقيق مقترحات تحسين الأجور، وتطبيق سياسة عادلة لها، بشرط إعادة النظر في تلك القضية، والسعي نحو القضاء على معوقات تنفيذ هذا الأمر. إذن؛ لا توجد مشكلة في تنفيذ المقترح، فمصادر التمويل موجودة، فقط تحتاج إلى جرأة من الحكومة في التنفيذ، ويبقى تحقيق بعض متطلبات تنفيذ المقترح؛ وهى كالتالي:

أولا: التقييم الدقيق للوظائف:

يقصد بتقييم الوظائف «تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة، بالمقارنة مع باقي الوظائف الأخرى، من خلال نظام متكامل يمكن الاعتماد عليه في وضع هيكل الأجور».[(1)]

ويمكن من خلال تحليل الوظيفة ووضع مواصفاتها، التعرف على التبعات المترتبة على شغلها، والمواصفات الشخصية للقائم بها، وبذلك نحصل على البيانات الضرورية واللازمة لتقييم الوظائف، وتحديد الأهمية النسبية لكل منها من البطاقات الخاصة بمواصفات الوظائف والأعمال.

والهدف المباشر من تقييم الوظائف؛ هو وضع نظام منطقي وعادل للأجور، الأساس فيه التماثل في الأجور للوظائف المتجانسة، وتتناسب معدلات الأجور مع ما هو سائد خارج المؤسسة، بينما التفاوت يرجع إلى الاختلاف في المواصفات، وبذلك يبدو التقارب في الأجور للوظائف المتماثلة (قد يرجع هذا الاختلاف إلى

(1) عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق)، ص 256.

الأقدمية في الوظيفة)، ولكي يتم تحديد الأهمية النسبية للوظائف وفقا لمدخل منظم، فإن الأمر يتطلب توافر الآتي:

1- تحليل للوظيفة ومواصفات لها محددة وواضحة ودقيقة؛ حيث يمكن بناء على ذلك الحصول على المعلومات الخاصة بعوامل القياس والمقارنة.

2- قرار بتحديد مجموعة الوظائف التي يشملها برنامج التقييم، فغالبا ما توجه برامج مستقلة وخاصة بكل من الوظائف الإنتاجية والخدمات المتصلة بها، وأخرى خاصة بالوظائف الكتابية، وللشئون الإدارية، البحثية، المهنية...الخ.

3- نجاح النظام يتوقف على تسويق فكرته بين الداخلين في البرنامج، وإقناعهم بأن البرنامج يحقق العدالة والمساواة لكل من العامل والمؤسسة.

أهمية وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف:

بينما تحاول معظم المؤسسات الربط بين أجر الوظيفة ومتطلبات الأداء، فإن الأجر يعكس أيضا رأى المديرين بخصوص أهمية هذا العمل، أو أن هذا الأجر الذي يمكن التوصل إليه من خلال المفاوضات بين الإدارة والنقابة، وإذا ما تم تحديد الأجر وفقا لأي من الأنظمة، فإنه غالبا ما يكون مثار شكوى وريبة الفرد في عدم دقته.

وإذا ما تم تحديد الأجر وفقا لأساس موضوعي؛ فإنه يبعث الثقة به من جانب الفرد، ومن هذا المنطلق فإن الأمر يتطلب وجود برنامج رسمي لتقييم الوظائف؛ ومن ثم تحديد الأجر المناسب والعادل للوظيفة بالمقارنة بغيرها من الوظائف، وعلى ضوء المواصفات الخاصة بها، فضلا عن العديد من الفوائد الأخرى، نذكر منها:

1- تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة استنادا للمعلومات المستخلصة من تحليل العمل، وتحديد متطلباته.

2- تفهم الفرد لسياسات وممارسات المؤسسة فيما يتعلق بالأجور، بما يحقق العدالة والموضوعية والثقة في الإدارة؛ حيث أن وجود برنامج أو خطة رسمية للأجور، كفيل بتخفيض الشكاوى حول نظام الأجور.

3- توفير المعلومات حول العلاقات بين مختلف الوظائف داخل الهيكل التنظيمي، وفى التعرف على خطوط السلطة، ومنافذ الترقية أمام الأفراد شاغلي هذه الوظائف، وتفيد هذه المعلومات في مجالات تدريب الأفراد، والترقية، والنقل؛ وغيرها من الوظائف التي تمارسها إدارة الأفراد.

4- كما يمكن من خلال عملية تحليل وتقييم العمل، التعرف على المخاطر، أو عدم التناسق أو التجانس بين الواجبات الخاصة بالوظيفة، وعلاج ذلك.

وتقع مسئولية تنفيذ البرامج الخاصة بتقييم الوظائف على إدارة الأفراد، ونفس الشيء بالنسبة لتحليل العمل وتصنيف الوظائف؛ «حيث يتولى الأفراد أغلب الجوانب المتعلقة بتقييم الوظائف، بينما تتولى عادة لجنة القيام بعملية تصنيف الوظائف في فئات، أو شرائح بناء على عملية التقييم؛ ومن ثم ربط الأجور.

وتتكون اللجنة الخاصة بتقييم الوظائف من ممثلين عن إدارة الأفراد والإدارات التشغيلية، لأنه من الأفضل أن تقوم لجنة بذلك، بدلا من ترك ذلك لتقدير وحكم شخص معين، ويرجع ضم ممثلين عن الإدارات في اللجنة، لأن هؤلاء الأعضاء أكثر إلماما ومعرفة بمعظم الأعمال والوظائف التي يتم تقييمها، ولهم مصلحة مباشرة في النتائج المترتبة عن البرنامج، وحتى لا يكون هناك مبالغة في تحديد الأهمية النسبية للأعمال، ونظرا لأن العملية ذات جوانب فنية متخصصة، فإنه من الملائم الاستفادة من الخبرات المتخصصة في هذا المجال.

ومن طرق تقييم الوظائف؛ مقارنة كل وظيفة بأخرى، أو مقارنة هذه الوظائف بمعايير يتم بموجبها التعرف على الشريحة، أو الدرجة التي تنتمي إليها الوظيفة، وتعد هذه الشرائح مسبقا مع تحديد المواصفات الخاصة بكل منها».[1]، وبصفة عامة يتم تصنيف الطرق التي يتم بموجبها تقييم الوظائف إلى مجموعتين؛ وهما:

---

(1) انظر: عايدة سيد خطاب؛ وآخرون، إدارة الموارد لبشرية (القاهرة: جامعة عين شمس، 2006).

1- الطرق غير الكمية:

أ - «طريقة الترتيب Job Ranking System».[1]

ب- «طريقة التدرج أو التصنيف للدرجات Job Classification».[2]

2- الطرق الكمية:

أ - طريقة مقارنة العوامل Factor Comparson System.

ب- طريقة النقط Point System.

ويصور الجدول التالي مقارنة بين هذه الطرق:

شكل (9) **مقارنة بين طرق تقييم الوظائف، ص** 239.

اسم المقارنة	مجال المقارنة	
	العمل كوحدة (الطرق غير الكمية)	مقارنة المكونات أو العوامل المكونة للعمل (الطرق الكمية)
مقارنة وظيفة بأخرى	(1) طريقة الترتيب	(4) طريقة مقارنة العوامل
مقارنة وظيفة بشريحة أو درجة	(2) طريقة التدريج والتصنيف للدرجات	(3) طريقة النقط

(عبد الغفار حنفي 2007)،

فالطرق غير الكمية لا تتطلب استخدام مواصفات العمل؛ وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به، حيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة وليس لمكوناتها. أما الطرق الكمية، فهي تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل؛ حيث يتم اختيار عوامل

(1) Fliplipo E.B. , Principles Of Personnel Management, 2ed, (New York: Mc Graw Hill Book Co. , 1996), p. 283.

(2) Chruden H.J. ; Sherrnan A.W. , Personnel Management , 2ed (New York: South - Western Publishing Co. , 1963), p.544.

المقارنة، وكيفية قياسها، لذلك يتطلب الأمر وجود المواصفات الخاصة بكل وظيفة.

هذا وسيتم تناول كل طريقة بشيء من التفصيل، حتى يمكننا التعرف على الطريقة المثلى لإيجاد نظام عادل للأجور؛ وهى كالتالي:

أولا: طريقة الترتيب:

وتلائم هذه الطريقة المنشآت الصغيرة التي تضم عددا محدودا من الوظائف، ويتم تقييم الوظائف وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي:

1- يتم تجهيز كشف التوصيف الخاص بكل وظيفة من الوظائف المطلوب تقييمها، ولابد أن يحتوى الكشف على الوصف التفصيلى لها؛ من حيث الواجبات والمسئوليات وظروف الأداء والشروط والمواصفات اللازمة لشغلها.

2- يقوم الشخص المكلف بالتقييم بمقارنة هذه الوظائف بعضها ببعض، على أساس الوصف الكلى لكل منها، ثم يقوم بترتيبها تنازليا من أكثرها أهمية، إلى أقلها أهمية من وجهة نظره، ولضمان المزيد من الدقة في التقييم، قد يسند موضوع التقييم إلى لجنة متخصصة بدلا من إسنادها لفرد واحد، وفى هذه الحالة تحسب القيمة النسبية لكل وظيفة، على أساس متوسط جميع القيم التي حصلت عليها من أعضاء اللجنة.

ولضمان الدقة أيضا؛ قد يقوم الشخص المكلف بالتقييم أو اللجنة، بتطبيق طريقة المقارنة الزوجية بين الوظائف، بدلا من مقارنة كل وظيفة بباقي الوظائف دفعة واحدة، ويتحدد ترتيب الوظيفة في ضوء النتيجة النهائية للمقارنة.

ثانيا: طريقة الدرجات:

ويتم تقييم الوظائف على أساس هذه الطريقة وفقا للخطوات التالية:

1- تقوم اللجنة المكلفة بعملية التقييم بتحديد مجموعة من الدرجات أو الفئات، يمكن ترتيب جميع وظائف المؤسسة فيها، مع تحديد ربط مالي محدد لكل درجة

من تلك الدرجات، وتتراوح هذه الدرجات ما بين درجة ممتازة، عالية، مدير عام، درجة أولى، ثانية، ثالثة، رابعة، خامسة، ودرجة سادسة.

2- وضع وصف دقيق لكل درجة من تلك الدرجات يميزها عن الدرجات الأخرى، ويمكن اعتبار هذا الوصف بمثابة المعيار الذي يمكن الارتكاز عليه، عند تسكين كل وظيفة في الدرجة التي تلائمها.

وبالرغم من أن هذه الطريقة تتميز عن طريقة الترتيب في وجود معيار معين، يتمثل في الدرجات ومواصفاتها، يمكن القياس عند ترتيب الوظائف وفقا لأهميتها النسبية، إلا أنه يؤخذ عليه ما يلي:

1- أن وصف الدرجات عادة ما يتسم بالعمومية، لمواجهة التنوع الكبير في الوظائف التي يمكن أن تشملها الدرجة الواحدة.

2- عند تحديد الأهمية النسبية للوظيفة لوضعها في درجة معينة، يتم النظر إلى الوصف الكلى للوظيفة، وليس الوزن الجزئي لكل عنصر من عناصر الوصف؛ وهذا يعنى أن عملية التقييم يمكن أن تتأثر - كما في الطريقة الأولى - بالتقدير الشخصي للقائمين بعملية التقييم.

ثالثا: طريقة النقط:

وتعتبر من أكثر الطرق شيوعا في الاستخدام، وذلك لأنها تعتمد على التقييم الموضوعي للوظيفة، في ضوء مجموعة من المعايير الموزونة، ويمكن تطبيق هذه الطريقة من خلال الخطوات التالية:

1- عمل برنامج شامل لتحقيق جميع الوظائف في المؤسسة، يتضمن عرضا تفصيليا لوصف كل وظيفة، والمواصفات والاشتراطات اللازمة لشغلها.

2- تحديد العوامل التي ستتخذ كأساس لتقييم جميع الوظائف بالمؤسسة، وليس هناك اتفاق تام على عدد أو نوعيات العوامل المستخدمة في هذا المجال؛ حيث يتوقف ذلك على ظروف وطبيعة عمل المؤسسة.

وبوجهٍ عام، فإن أهم العوامل الشائع استخدامها هي (المهارة، المسئولية، المجهود، ظروف العمل)، وعادة ما يتم تقسيم هذه العوامل الرئيسية إلى عدد من العناصر الفعلية على النحو التالي:

- المهارة؛ وتشمل (التعليم - الخبرة - التدريب)
- المسئولية؛ وتشمل (المسئولية عن توجيه الآخرين - المسئولية عن المواد - المسئولية عن المعدات والآلات - المسئولية عن أمن الآخرين - المسئولية عن تنفيذ سياسات المؤسسة).
- المجهود؛ ويشمل (المجهود البدني - المجهود العقلي أو الذهني - المجهود البصري).
- ظروف العمل؛ وتشمل (الظروف المادية للعمل - المخاطر).

3- إعطاء وزن نسبى لكل عنصر من العناصر الأربعة السابقة من المجموع الكلى للمقياس - الذي عادة ما يكون 100 نقطة -، وقد جرت العادة على أن يعطى للمهارة أعلى نسبة، يليها المسئولية، ثم إعطاء المجهود وظروف العمل نفس الوزن، ولكن بسبب تزايد الاتجاه نحو الآلية في العمل والإنتاج، وما ترتب على ذلك من تضاؤل أهمية المهارة الإنسانية، وتزايد المسئولية عن المعدات والعمليات والنتائج؛ فإن الاتجاه الحديث، هو إعطاء وزن أكبر لعنصر المسئولية، عند تحديد الأوزان النسبية لمختلف العناصر.

4- بعد أن يتم تحديد عناصر التقييم، وإعطاء أوزان نسبية لكل منها، ويعد أن يتم تقسيم تلك العناصر الرئيسية إلى عناصرها الفرعية وتحديد مستوياتها، نكون بذلك استكملنا المقياس الذي سيتم الاعتماد عليه في التقييم الموضوعي للوظائف، وتقوم اللجنة المختصة بعد ذلك بمقارنة كشف تحليل الوظيفة بمعايير التقييم، وتحديد عدد النقاط التي تستحقها بالنسبة لكل عنصر فرعى، ويكون مجموع هذه النقط عبارة عن القيمة النسبية للوظيفة.

5- لعل الخطوة المنطقية بعد ذلك، هي عمل هيكل عادل للأجور يعكس الأهمية

النسبية لمختلف الوظائف بالمؤسسة؛ بحيث تكون الفروق بين الأجور فيما بينها، مبنيا على أساس اختلاف القيم النسبية لكل منها، ويمكن أن يتم ذلك باستخدام أسلوب خط الاتجاه العام، ويمكن أن يتم ذلك بيانيا.

رابعا طريقة مقارنة العوامل:

وهذه الطريقة مزيج من الطريقة الأولى (طريقة الترتيب) والطريقة الثالثة (النقط)، فهي تشبه طريقة الترتيب؛ في أن التقييم يتم على أساس المقارنة بين الوظائف بعضها بالبعض، وإن كانت المقارنة في هذه الطريقة لا تتم على أساس الوصف الإجمالي؛ وإنما على أساس العناصر التفصيلية للوصف. كما أنها تشبه طريقة النقاط؛ في أن نتيجة التقييم تكون على أساس الوزن الكمي للعناصر المكونة للوظيفة، بهدف الوصول إلى نتيجة موضوعية للتقييم.

وبالرغم من أن خبرة التطبيق، تؤكد صلاحية هذه الطريقة بالنسبة لتقييم الوظائف الكتابية والتخصصية والإشرافية، إلا أنه ليس هناك ما يمنع من إمكانية استخدامها لتقييم باقي المجموعات الوظيفية. ويمر استخدام هذه الطريقة في تقييم الوظائف بالمراحل التالية:

1- تحديد العوامل التي سيتم الاعتماد عليها في التقييم، وعادة ما يتم اختيار عدد محدود من العوامل؛ لتسهيل عملية المقارنة والعوامل التي يتم استخدامها عادة هي: المجهود الذهني، والمهارة، والمجهود البدني، والمسئولية، وظروف العمل ومخاطره.

2- تقوم اللجنة المسئولة عن عملية التقييم باختيار عينة من الوظائف؛ بحيث يمكن بعد تقييمها، اتخاذها كمعيار لتقييم باقي الوظائف بالمؤسسة، ويمكن تسميتها بالوظائف القياسية، وهذه العينة من الوظائف يجب أن تتوافر فيها الشروط الآتية:

- أن تتميز محتوياتها بالاستقرار النسبي؛ بمعنى ألا تكون مواصفاتها عرضة للتغير السريع.
- أن يكون هناك اتفاقا بين الإدارة وأعضاء لجنة التقييم، على أن معدلات أجور هذه الوظائف سليمة وعادلة، وتعكس واقع أعباء الوظائف وتساير المعدلات الجارية للأجور في سوق العمل.
- أن تكون ممثلة تمثيلا صادقا لجميع نوعيات الوظائف المطلوب تقييمها.

3- في ضوء كشوف تحليل الوظائف، يتم مقارنة الوظائف القياسية بعضها ببعض بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم على حدا، وترتب من حيث درجة أهميتها النسبية في هذا العنصر، فتتم مقارنتها من حيث المجهود الذهني وترتب في هذا العنصر، ثم تقارن من حيث المهارة وترتب، وهكذا بالنسبة لباقي العناصر.

4- يتم بعد ذلك تقسيم الأجر الحالي لكل وظيفة من الوظائف القياسية، على عوامل التقييم الخمسة، وفقا لرؤية لجنة التقييم لدرجة أهمية كل عامل من هذه العوامل للوظيفة، ويمكن بعد ذلك عمل جدول يتضمن ترتيب الأهمية النسبية للوظائف القياسية بالنسبة لكل عنصر، وترتب الأهمية النسبية للوظائف داخل كل عنصر على أساس قيم الأجور[1].

ثانيا: التقييم الفعلي للأداء:

بداية؛ فإن برامج الأداء السنوية (الخطط)، ونظام متابعة وتقييم الأداء والإنجاز ومؤشراته الجاري العمل بهما حاليا، «بنسبة كبيرة لا يتطابقان مع الواقع الحقيقي والفعلي للأعمال وللتقييم وللنتائج، ولا يعبران عن حقيقة الأمور؛ وبالتالي فقدا

(1) انظر: عبد العزيز على حسن، (مرجع سابق).

موضوعيتهما وتأثيرهما وأهدافهما بنسبة كبيرة أيضا، علاوة على أن هذه البرامج أو الخطط، وهذا النظام الخاص بالمتابعة وتقييم الأداء والإنجاز، هو شهري ومجمع، ويختص فقط بالإدارات العامة المهيكلة، وبمجموعة من العاملين.

أما باقي العاملين في هذه الإدارات (سكرتارية - رؤساء أقسام... الخ)، لم يتم حتى الآن إعداد معايير ومعدلات أداء بالمهام والأنشطة، التي يقومون بها، وأيضا معدلات أداء؛ وبالتالي فلا يوجد أي نوع من المتابعة والمراقبة والتقييم والمحاسبة على أعمالهم؛ مما يؤدى تحقيق العدالة في توزيع الأعمال على مستوى جميع العاملين؛ وينتج عن ذلك حالة من الإحباط والضغط النفسي، نتيجة الإحساس بالظلم وعدم المساواة؛ ومن ثم خلق حالة من التراخي وضعف الإنتاجية.

أيضا من مشاكل التقييم الحالي؛ أن بعض التقييم لا يربط ويقيم بين إنجازات كل إدارة داخل المؤسسة الواحدة، طبقا لخططها السنوية، وبين ما يقابله من عائد ومنتج رئيسي وأساسي، الذي من أجله أنشئت الإدارة، وبما يتوازى ويتوازن معها طبقا لطبيعة الأعمال ومجريات الأمور.

كما أن عدم وجود الرقابة والآلية الفعالة جراء مؤشرات ونتائج تقييم الأداء، لا تعطى الفرصة للتصويب، وزيادة معدلات الكفاءة والفاعلية والإنتاجية».[1]

إن تقييم الأداء من الأمور التي تختص بالجانب الإنساني؛ حيث يقصد بالأداء مجموعة من الأبعاد المتداخلة؛ وهى:

1- «العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى تفهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه، ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة.

2- الإنجازات التي يحققها، ومدى مقابلة الإنتاج الذي يقدمه للمعايير الموضوعة -

(1) أحمد محمد المأمون (مرجع سابق)، ص15.

الكمية والنوعية والزمنية -، إلى جانب المعيار الشائع؛ وهو المخرجات في وحدة زمنية معينة، وهناك معيار آخر للجودة، وتوفير الوقت، وضغط التكاليف.

3- سلوك العامل في وظيفته، ومدى محافظته على الأدوات والخامات والأجهزة التي يستعملها، هل يسرف في استخدامها أم يحرص على صيانتها ؟، ما معدل الضياع أو الفاقد أو الأعطال؟، وما نوع التقدم الذي يحرزه ؟، وهل تزيد درجة إتقانه لعمله أم تقل أم تتعثر؟.

4- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه، ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الجماعة، ومدى طاعته للأوامر، وإتباعه لتوجيهات رؤسائه، وتعاونه معهم في حل مشكلات العمل، وإبلاغهم بمقترحاته بشأنها.

5- الحالة النفسية والمزاجية التي يوجد عليها العامل؛ وذلك من حيث الحماس للعمل والرغبة في أدائه، والاستعداد لإتقانه، والاهتمام بمشكلاته والتحفز لعلاجها، وكذلك حالة اليقظة والحضور الذهني، واستمرار أو تقطع هذه الحالة على مدار ساعات العمل.

6- طرق التحسين والتطوير التي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله، ليزيد كفاءة الأداء، وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا؛ أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التدريب».[1]

أهمية تقييم الأداء:

لجأت معظم المؤسسات إلى تطوير البرامج الرسمية لتنمية وتطوير أداء الأفراد، «وفقا للبحث الذي أجرى بواسطة مكتب العمل القومي؛ حيث اتضح أن 93% من المؤسسات التي شملتها الدراسة، لديها برامج خاصة بتقييم أداء الأفراد، وأن 10%

---

(1) ثناء على القباني، (مرجع سابق)، ص 62.

من الإداريين العاملين في مجال الأفراد فقط، لديهم انطباع وإحساس بفاعلية وكفاءة هذه البرامج» [1]

وتصل الأهمية إلى أقصى مداها، بل إلى درجة الخطورة في حياة الموظف، إذ نصت المادة 35 من القانون رقم 47 لسنة 1978 على ما يأتي: «يُعرض أمر العامل الذي يقدم عنه تقريران سنويان متتاليان بمرتبة ضعيف على لجنة شئون العاملين، فإذا تبين لها من فحص حالته أنه أكثر ملاءمة للقيام بوظيفة أخرى، في ذات درجة وظيفته، قررت نقله إليها. أما إذا تبين للجنة أنه غير صالح للعمل في أية وظيفة من ذات درجة وظيفته بطريقة مرضية، اقترحت فصله من الخدمة، مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة أو منحه أجازة. وترفع تقريرها للسلطة المختصة، فإذا لم تعتمده أعادته للجنة مع تحديد الوظيفة التي ينقل إليها العامل.

فإذا كان التقرير التالي بمرتبة ضعيف؛ يفصل العامل من الخدمة في اليوم التالي، لاعتباره نهائيا مع حفظ حقه في المعاش أو المكافأة.

ويجوز بقرار من رئيس الوزراء منح العاملين شاغلي الوظائف العليا إجازة، إذا ثبت من واقع بيانات تقييم أدائهم المودعة بملفات خدمتهم، أن أدائهم لأعمال وظائفهم أقل من المستوى المطلوب، وذلك بناء على توصية لجنة تشكل برئاسة الوزير المختص أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة بحسب الأحوال، وعضوية اثنين من العاملين بالوزارة أو المحافظة أو المؤسسة، ممن يسبقون العامل المقترح منحه إجازة في أقدمية الوظيفة، فإذا لم يوجد بالوحدة اثنان يسبقان العامل في أقدمية الوظيفة، اكتفى برأي الوزير أو المحافظ أو رئيس مجلس إدارة المؤسسة.»[2]

---

(1) Megginson L.C.,Personnel Management , 2ed (Ontario: Richard D. Irwin , Inc , 1981), p.310.

(2) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، موسوعة قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون 47 لسنة 1978 والقوانين المعدلة له (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1984)، ص ص 111، 112.

لذلك؛ من المفترض أن تعبر تقارير كفاية الموظفين، عن «قياس مستوى أدائهم لواجبات وظائفهم، والحكم على سلوكهم وتصرفاتهم وعلاقاتهم في العمل. وتظهر أهمية تقرير كفاية الموظفين، في أنه يخدم أغراضا متعددة، إذ أنه يتخذ أساسا لمنح العلاوات والمكافآت والترقيات، فالهدف الأساسي من الأخذ بنظام قياس كفاية الأداء، هو الحكم على مستوى أداء الموظف لواجبات وظيفته، ومدى تطور أدائه إلى الأحسن، أو إلى العكس إلى الأسوأ»[1]

مشكلات قياس الأداء:

1- أن معدلات القياس لا تراعى أن بعض المؤسسات الكبرى تحوى أكثر من مرحلة إنتاج، الأمر الذي يتطلب زيادة عدد العاملين فيها، فإذا ما تم تطبيق المعدل الذي يقيس الإنتاجية، فإن مثل هذه المؤسسات سوف تكون الإنتاجية فيها منخفضة، بينما يظهر القياس في مؤسسة أخرى لا يحوى إلا مرحلة إنتاجية واحدة، أو مرحلتين إنتاجيتين، ذا إنتاجية عالية لأنه يحوى بالطبع عدد عمال أقل.

2- أنه عند حساب عدد العاملين الذين أسهموا في إنتاج وحدات إنتاجية معينة، لا يؤخذ في الاعتبار الوظائف الخدمية، التي أسهمت بطريق غير مباشر في هذا الإنتاج.

3- عدم مراعاة أثر استخدام الآلية على انخفاض الجهد البشرى، إذ تفترض هذه المعدلات تساوى الجهد البشرى، وتساوى درجة الآلية في الآلات المستخدمة، وهذا احتمال بعيد، إذ أن الاحتمال الأقرب؛ هو زيادة درجة الآلية ترفع من معدل الإنتاج بأقل جهد، وبالتالي فإن العنصر البشرى في حالة ضعف مستوى الآلية، لا يكون مسئولا عن انخفاض الإنتاجية.

---

(1) مصطفى شعبان دسوقى، «تقارير الكفاية العاملين المدنيين بالدولة...»، مجلة التنمية الإدارية (العدد 134: 2012)، ص 46.

4- أن النتائج ستتخلف إذا كان معدل الإنتاجية محسوبا على أساس عدد العاملين، أو على أساس عدد ساعات العمل، وذلك لأن الأساس الأخير يمكن من استبعاد الوقت الضائع، بسبب الإجازات المختلفة خلال الفترة الزمنية محل التقييم.

5- في قياس الإنتاجية يتم التركيز على كمية الإنتاج، دون مراعاة مستويات جودة المنتج، وينبغى عند القياس مراعاة ذلك؛ خاصة عند إجراء المقارنات من سنة لأخرى.

6- قد يتوافر أمام القائم بالقياس أكثر من وحدة لقياس الناتج، وعليه أن يختار أدقها وأنسبها لظروفه، إذ قد يكون الناتج قابلا للقياس بأكثر من وحدة قياس، إلا أن واحدا فيها تعطى نتائج أكثر دقة للدراسة.

7- تفضل بعض المؤسسات أن تحسب الإنتاجية على أساس إنتاجية العامل، بينما تفضل مؤسسات أخرى حسابها على أساس إنتاجية ساعة العمل، وهناك مؤسسات تفضل الجمع بين الطريقتين السابقتين، ويبررون ذلك بأنهما مكملان لبعضهما، إلا أن إنتاجية ساعة العمل أكثر دقة.

وعلى الرغم من الصعوبات أو المشاكل السابقة التي تواجه قياس أداء العاملين، فإن ذلك لا يقلل من قيمة القياس، لأنه يبين الزيادة أو النقص أو تذبذب الإنتاجية؛ مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لصالح العاملين والمؤسسة والمجتمع، وذلك من أجل ربط الأجر بالإنتاج من خلال آليات عديدة ومتنوعة، أهمها: الاهتمام بسياسات الأفراد المختلفة، فينبغي الاهتمام باختيار الأفراد الجدد حسب الوصف الدقيق للوظائف، والاهتمام بتقييم الوظائف، وبتخطيط القوى العاملة والأجور، ومختلف أنواع الحوافز الأخرى، سواء كانت مادية أو معنوية؛ حيث أن الحوافز لها تأثيرها على زيادة رغبة القوى العاملة في الإنتاج، والاهتمام بالتدريب الإداري والفني، بما يناسب الاحتياجات التدريبية الحقيقية، والاهتمام

بالأمن الصناعي؛ ويؤدى الاهتمام بكل ما سبق إلى زيادة الإنتاج.[1]

ثالثا: الرقابة على الأجور:

تعنى الرقابة هنا؛ قياس الأداء ومقارنته مع المبادئ والمقاييس الموضوعة، ومتابعة التغييرات التي ليست في صالح البرنامج بواسطة الإجراءات التصحيحية، والرقابة على البرامج الحكومية يجب أن تتضمن ثلاث مستويات:

الأول: رقابة مالية: يتم التحديد فيها إذا كانت العمليات المالية تجرى بصورة صحيحة، وإذا كانت التقارير المالية تمثل الوضع بصورة عادلة، وإذا كانت الوحدة الحكومية قد التزمت بالقوانين والأنظمة المتبعة عند تنفيذها للبرنامج.

الثاني: الاقتصاد والكفاية النسبية: وهى تحدد إذا كانت الوحدة الحكومية تدير، أو تستخدم مواردها بطريقة اقتصادية وفعالة، مع الممارسات غير الاقتصادية وغير الفعالة، بما في ذلك عدم ملائمة أنظمة المعلومات للإدارة، والإجراءات الإدارية، وبناء الهيكل التنظيمي.

الثالث: نتائج البرنامج: وهى تحدد إذا قد تم تحقيق النتائج والفوائد المطلوبة والأهداف المحددة، وكذلك إذا كانت الوحدة قد أخذت في حسابها البدائل التي يمكن أن تعطى النتائج المطلوبة، مقابل تكاليف أقل، والرقابة في القطاع الحكومي (لا تنطوي فقط على المدخلات؛ أي ما تم فعله، ولكنها تهتم أيضا بالمخرجات؛ أي ما نتج عنها). واعتماد ذلك النظام على مفهوم سير المعلومات من القاعدة إلى القمة، واحتوائه على خطة عمل هرمية للمحاسبة على التكاليف والمنفعة؛ يؤدى إلى إحكام الرقابة على تنفيذ البرامج.[2]

وتعد الرقابة على الأجور إلى جانب الرقابة على الأسعار، أهم وأخطر متطلبات

(1) ثناء على القباني، (مرجع سابق) ص ص 72، 73.

(2) انظر: صلاح محمد محمود كامل (مرجع سابق).

تنفيذ المقترح، فمهما قدمت الدولة من أنظمة وسياسات للأجور تحقق العدالة، لن تحقق أهدافها دون رقابة حقيقية على تطبيق تلك الأنظمة والسياسات، فبغض النظر عن أولوية تحديد الأجور أو الأسعار، تقضى الضرورة التدخل الفوري الحكومي، لإيقاف تيار الارتفاعات الخاصة بالأسعار والأجور، بفرض رقابة مباشرة على تضخمات الأجور. فليس من المسوغ ترك النفقات الإنتاجية حرة في تكوين سلسلة متتابعة من الارتفاعات التضخمية، تبعا لارتفاع الأسعار.

وتكمن المشكلة الرئيسية أمام سياسة الرقابة على الأجور، في تحقيق نوع من الربط التوازني ما بين معدلات الأجور، وبين مستويات الإنتاجية المحققة، ومن ثم التأثير في قوى العرض والطلب لإبقاء مستويات الإنتاجية فوق نفقاتها؛ أي يتحقق نوع من المواءمة في سبيل إبقاء معدلات الأجور متمشية مع التكاليف الإنتاجية الزائدة، على اعتبار أن ارتفاعات الأجور تتمشى مع ازدياد الناتج الكلى، ومهما بلغت مبررات الزيادة في معدلات الأجور، فإنه يجب ضمان سياسة توازن في الربط بين التغييرات في مستويات الإنتاجية والدخول، و إلا ترتب على الزيادة في أيهما حدوث تضخم أو انكماش.

وهناك معيار أولى وأساسي في نفس الوقت تنبني عليه سياسة الرقابة على الأجور، وهو وجوب الإبقاء على مستويات الإنتاجية فوق الحد الأعلى لمعدلات الأجور؛ بحيث توجه الرقابة الحكومية لاقتطاع الزيادة في الدخول مباشرة، او باستخدام أدوات السياسة المالية، والنقدية؛ كالضريبة، أو الافتراض، ضمانا لمنع الارتفاع في أسعار الحاجيات الاستهلاكية الرئيسية.

وهذا يتوقف بالطبع على المواقف المشتركة للحكومات، والاتحادات النقابية والمهنية في الحد من ارتفاع أسعار السلع الاستهلاكية، والحد من المطالبة برفع معدلات الأجور، وإتباع سياسة أجر انكماشية أثناء التضخم.

كما يجب أن تتناول سياسة الرقابة على الأجور، التأثير الكلى والمباشر على

حجم الطلب الفعلي، وعدم الاكتفاء بإحداث تغييرات في حجم الأجور النقدية فقط، وذلك ليشمل الاقتصاد القومي بكامله.

وكذلك في حالة الكساد، والبطالة، يجب أن تتضمن سياسة الرقابة على الأجور، تحقيق نوع من العمالة يتلائم مع حجم الطلب الفعلي الكافي؛ لتحقيق ذلك النوع من العمالة؛ حيث يترتب على رفع معدلات الأجور، زيادة في الدخول النقدية؛ تؤدى إلى زيادة في حجم الإنفاق الكلى (الطلب الفعلي)، وهذا بدوره ينعش حركة الاقتصاد القومي، ويرفع من مستويات العمالة الكاملة.

رابعا: الرقابة على الأسعار:

قد تفصل سياسة الرقابة على الأسعار عن سابقتها، في أنها تقضى التدخل السافر والمباشر من قبل السلطات الحكومية، بوضع قيود على ارتفاعات الأسعار، والحد منها بما يسمى بسياسة تثبيت الأثمان؛ بحيث تهدف هذه السياسة إلى وضع حد أعلى لأسعار السلع، والحاجات الاستهلاكية الرئيسية. فضلا عما يترتب عليها في إعادة توزيع الدخول والثروة على فئة معينة؛ كالمنتجين، وتلاقى الصعوبات والمشاكل التي تثيرها سياسة تحديد الأجور، مما يؤهل سياسة الرقابة على الأسعار التمتع بمزايا سياسية واجتماعية؛ خاصة أثناء مواسم جني الأرباح؛ كأوقات الحروب، وما يصاحبها من تفشى الظواهر الراكضة.

وتضم سياسة تثبيت الأثمان عوامل كثيرة، هي في حقيقتها أكثر تمثلا للإجراءات المتعلقة بمعالجة التضخم، وأكثر تحديدا لمستويات الأسعار، بالتأثير المباشر على حركاتها؛ أي على طلب المستهلكين، وتحقيق نوع من التوازن المقبول ما بين الطلب الاستهلاكي والعرض المقابل له؛ أي تخفيض مستويات الطلب إلى القدر المتوازن مع العرض، وذلك بامتصاص فائض الطلب الاستهلاكي بشتى الوسائل، والأدوات الكفيلة بذلك كفرض ضرائب جديدة، ورفع معدلات الضرائب المفروضة، والاكتتاب بالقرض ... الخ، فسياسة تثبيت الأثمان تتكدس في تثبيت السبب المباشر في

ارتفاعها، أو التقليل منه. وبتعبير أخر؛ فإن سياسة تحقيق التوازن ما بين فائض القوة الشرائية، ومستويات الإنتاج المحقق، ترتبط إلى حدٍ كبير بعوامل أخرى تعتبر في حد ذاتها جزءا من سياسة عامة(*) في تثبيت أسعار السلع الاستهلاكية؛ ومن ثم تحديد الاستهلاك، إلى ما يسمى بسياسة تقنين الاستهلاك، باستخدام البطاقات في توزيع السلع الأساسية؛ مما يعنى فقدان النقد في التبادل، باعتباره يمثل قوة شرائية لا يمكن التداول بها في مقابل السلع والخدمات، دون استخدام بطاقات الاستهلاك، إلا أنه يمكن تخفيض القوى الشرائية بواسطة أدوات السياسة المالية؛ كالضرائب والإدخال الإجباري؛ بحيث يسمح للمستهلك التمتع بحريته في توزيع قوته الشرائية بين السلع الاستهلاكية.[1]

ويرى الباحث في هذا الشأن؛ أنه من العبث التحدث عن تحسين الأجور من خلال زيادات - أيا كانت نسبتها -، دون الرقابة على الأسعار رقابة حقيقية، لا

(*) فالنسبة للمعيار الأول تعتريه صعوبات التعرف على مستويات الإنتاجية في بعض القطاعات، كقطاع التعليم، والصحة مثلا أو القطاعات الاقتصادية الأقل تصورا مما يلحق الظلم بأصحاب الأجور فيها، لعدم تطبيق الزيادات في الأجور عليهم، أو نسبة الزيادات الممنوحة للعاملين في القطاعات الأخرى والأكثر تقدما.

وبالنسبة للمعيار الثاني، فقد تعم روح الظلم وعدم المساواة بين العاملين في القطاعات الاقتصادية المختلفة - فقد يترتب على زيادة الإنتاجية على مستوى الاقتصاد القومي بنسبة 5%، زيادة في مهايا وأجور جميع العاملين بنسبة 5%، مع أن المقترض أن إنتاجية العاملين لم تصل إلى 5% في بعض القطاعات، فينالون أكثر من استحقاقهم - في حين أن المفترض أيضا أن إنتاجية بعض العاملين قد تصل 7% مثلا فينالون اقل من استحقاقاتهم ... الخ. وذلك ردا على ما تخلقه سياسة الرقابة على الأسعار من نتائج متناقضة كضغطها على الاستهلاك، مما يقلل من حجم المخزون السلعي، أو يؤدى إلى عدم العدالة في التوزيع، مما يضعف من فعاليتها بحيث تعتبر وسيلة أضعف من أن تحد من التضخم، أو أن تخفف منه وإنها لا تختلف في شيء عن غيرها من الوسائل التقليدية الأخرى.

(1) انظر: غازي حسين عناية، التضخم المالي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).

تضر بمفهوم حرية السوق والعمل، على أساس أنها من عوامل جذب الاستثمارات. إلا أن ما يحدث على أرض الواقع من انفلات في الأسعار، جاء نتيجة الانفلات في أمور كثيرة فيما بعد ثورة 25 يناير، ليس له علاقة بالسوق أو بحريته، ولكنه يقوم على استغلال الظروف الراهنة، وحالة الضعف البين التي ضربت الأجهزة الرقابية في الدولة؛ مما أتاح الفرصة أمام المستغلين أن يفعلوا ما يشاءون دون محاسبة. لذلك؛ لا جدوى من تحسين الأجور في ظل انفلات الأسعار، والتي تلتهم أية زيادات يمكن أن تقدمها الدولة.

خامسا: الأخذ بأسس إعداد هياكل الأجور والحوافز:

من الأهداف الرئيسية لوضع هيكل للأجور؛ «هو ضمان حصول الفرد على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظيفته، وفقا للأهمية النسبية لهذه الوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى، ولتحقيق هذه الغاية، ينبغي على المؤسسة أن تحدد بطريقة منطقية ودقيقة متطلبات الوظيفة؛ وبالتالي الأهمية النسبية لها».[1]

وبعد اختيار وتعيين الأفراد في المؤسسة، تظهر مشكلة أخرى تتعلق بتحديد معدلات المكافأة المالية للأفراد العاملين؛ وبالتالي يصبح هذا العمل أحد الوظائف بإدارة برنامج الأجور بها بكفاءة عالية، ذلك لان نتائج هذا البرنامج تعتبر ذات مخزي كبير، سواء بالنسبة للمجتمع الذي يقطن فيه كلا الطرفين، فكل مجموعة من هذه المجموعات لها مصلحة مباشرة، ومختلفة تماما في الأجور التي تدفعها المؤسسة للعاملين بها

ويعتبر تحديد الأجور أحد الأمور المعقدة، وذلك بسبب تأثير كثير من العوامل والمتغيرات المتداخلة على معدلات الأجور. وتتضمن هذه العوامل التي تكون ما

(1) Chruden H.J. ; Sherrnan A.W. , op. cit. p. 542.

يسمى بـ مزيج الأجور: المساومة الجماعية، القدرة على الدفع، سوق العمل، القيمة النسبية للعمل، والقوانين والتشريعات.

إن نتيجة تأثير مثل هذه العوامل سواء بصفة فردية، أو بتفاعلها مع العوامل الأخرى، هو دفع معدلات الأجور، إما إلى أعلى أو إلى أسفل، ويتوقف ذلك على مدى ذلك التأثير على الأجور. لكن عندما يكون هناك تأثير مضاد لبعض هذه العوامل؛ وبالتالي فإن تأثير احدها يلغى تأثير الآخر، ويساعد ذلك على استقرار الأجور، وفيما يلي عرض سريع لهذه العوامل:

1- المساومة الجماعية:

تستخدم المساومة الجماعية في كثيرٍ من الدول - خاصة الدول الرأسمالية - على نطاق واسع ومقبول، كأساس تعتمد عليه المؤسسات في تحديد معدلات الأجور والمزايا المادية الإضافية الأخرى. وهيكل الأجور الذي يوضع نتيجة للمساومة الجماعية، عن طريق بعض المؤسسات التي تأخذ دور القيادة داخل الصناعة، أو في المنطقة الجغرافية، قد يشكل النموذج الذي تتبعه المؤسسات الأخرى العاملة في نفس الصناعة، أو المنطقة الجغرافية. كما أن الزيادة المستمرة في مستويات الأجور المدفوعة للعاملين، والتوسع في برنامج الخدمات الإضافية، قد يكون أيضا نتيجة ضغوط مساومات النقابات والاتحادات المالية، أكثر من أي مجهود فردى آخر.

إن جهود النقابات، وأيضا تهديدات الجهود المنظمة، قد ساعدت على إيجاد معدلات أجور متناسقة وموحدة داخل المؤسسات المتشابهة، وأيضا بين المناطق الجغرافية المتشابهة للدولة، وبالإضافة إلى ذلك؛ فإن نقابات العمال غالبا ما تستطيع التأثير على سوق العمل المحلى، عن طريق رقابة المعروض من بعض أنواع العمل، ولقد بذلت مجهودات كبيرة ساعدت على إصدار تشريع يغطى الأجور وساعات العمل.

2- **قدرة المؤسسة على الدفع:**

وغالبا ما تستخدم النقابات العمالية القدرة على الدفع كوسيلة للمساومة الجماعية، للتدليل على أن ربحية المؤسسة تعتبر كافية لتدعيم متطلبات زيادة الأجور بها. ومن ناحية أخرى؛ من الطبيعي أن تظهر المؤسسة سجلاتها متضمنة قدرا ضئيلا من الأرباح، كوسيلة تدعم بها موقفها عند المطالبات بزيادة الأجور.

ومع ذلك؛ فقد بدأت المؤسسات تحرص في الوقت الحاضر بشدة عند مطالبتها بعدم القدرة على الدفع، كوسيلة للمساومة بسبب القواعد التي وضعتها هيئات العمل الدولية، والتي تنص على إعطاء الحق للنقابة أن تقوم بالتفتيش المالي على السجلات، لمراجعة صلاحية مثل هذه المتطلبات.

3- **سوق العمل:**

إن الأجور التي يجب دفعها لبعض أنواع الوظائف، قد تتأثر بظروف سوق العمل، فإذا كان العرض النسبي للعمل لبعض الوظائف نادرا، مما يحتم على المؤسسة دفع معدلات أجور عالية؛ من أجل الحصول والمحافظة على عاملين مؤهلين لهذه الوظائف، لكن المعدلات العالية قد تساعد أيضا على جذب العاملين من مناطق أخرى؛ ومن ثم فإن ذلك يحسن عرض العمل المحلى.

هذا وتحاول النقابات ممارسة الرقابة، أو على الأقل التأثير على سوق العمل لبعض الأنواع من المهارات، فعندما تضع النقابات شروطا قاسية أمام الأعضاء الجدد؛ مثل طول فترة التدريب المهني، فإن مثل هذه الشروط تستخدم كقيود على عرض بعض أنواع مهارات العمل، وان مثل هذا التصرف يساعد على المحافظة على أجور عالية، ومستوى عالي من التوظيف لأعضاء النقابة. وحتى إن كان هناك فائض في العمل، فان النقابة من خلال قدرتها على ممارسة ضغوط المساومة على أصحاب العمل، قد بنمو خلال فترة الركود؛ مما قد يؤثر على قوة تأثير النقابة في الحفاظ على معدلات أجور مرتفعة، ومنه حدوث بطالة بين العمال.

وحتى تستطيع أي مؤسسة تحقيق نوع من التكامل الفعال داخل سوق العمل، بالنسبة للأشخاص الذي يؤدون وظائف ذات خصائص محددة، فإن معدلات أجور مثل هذه الوظائف، يجب أن تتلاءم مع تلك التي تدفع بواسطة مؤسسات أخرى تستخدم نفس سوق العمل. لذلك؛ فمن الأهمية الكبرى في هذا الصدد، أن تحتفظ المؤسسات بمعلومات حديثة عن معدلات أجور المجتمع، والتغيرات التي تحدث فيها. إن مثل هذه المعلومات قد تجمع بواسطة وسائل المسح الميدانى للأجور، التي تنظم بواسطة المؤسسة نفسها، أو بواسطة بعض الوكالات الحكومية المتخصصة، أو بعض اتحادات أصحاب الأعمال.

4- **القيمة النسبية للعمل:**

من الأهمية بمكان ارتباط الأجور المدفوعة لكل عامل بدرجة كبيرة، بالطلب على وظيفته، وأيضا بالأجر المدفوع للعاملين في الوظائف الأخرى (لما لذلك من أثار كبيرة خاصة على الروح المعنوية في العمل).

إن تناسق معدلات الأجور داخل المؤسسة؛ يمثل أهمية كبيرة، لذلك فإنه يجب عليها أن تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل هيكل الأجور؛ وبالتالي يكون لديها أساس موضوعي تبنى عليه فروق الأجر بين الوظائف، ومن ثم يعكس الأهمية النسبية لهذه الوظائف.

5- **تكلفة المعيشة:**

إذا أرادت المؤسسة أن تحافظ على كفاءة ومعنويات العاملين بها، فإنه يجب عليها أن تدفع لهم أجور كافية؛ لتضمن لهم التمتع بمستوى معيشة مناسب، و إلا فسيضطر بعض العاملين إلى البحث عن العمل في مكان آخر، أو تكملة دخلهم عن طريق الجمع بين وظيفتين؛ ويعنى ذلك الاحتفاظ بعمل آخر بجانب عملهم في المؤسسة.

إن الأجور غير المناسبة أيضا؛ قد تدفع بعض العاملين للسرقة والاختلاس من أصول المؤسسة، أو المساهمة بأدنى مجهود في وظائفهم. لذلك تعطى بعض

المؤسسات اعتبار متطلبات تكلفة معيشة العامل، عن طريق مدهم ببدلات أو مخصصات أسرية خاصة، مثال ذلك؛ إضافة نسبة على المرتب للمتزوجين، وزيادتها بالنسبة للمتزوج ويعول، أو تظهر هذه المزايا عن طريق تخفيض في معدلات الضرائب بالنسبة لهذه الفئات، كما هو الحال في مصر.

وفى هذا الصدد يجب الإشارة إلى الكثير من نقابات العمال؛ حيث نجحت في المحافظة على، أو تحسين مستويات معيشة العاملين خلال فترات التضخم، والعديد من اتفاقيات النقابات حاليا، تتضمن الالتزام بالشروط المعدلة (أي شروط في العقد بين المؤسسة والنقابة تجيز زيادة الأجور، أو خفضها وفقا لمستوى المعيشة)، والتي بمقتضاها تجرى التعديلات في الأجور أوتوماتيكيا، بمجرد تغير تكلفة مستوى المعيشة، وترتكز هذه التعديلات على إحصائيات مكاتب العمل المختصة.

6- **التشريع:**

إن جوانب عديدة من قضية الأجور، أصبحت تنظم حاليا عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، إن مثل هذه القوانين قد شملت مثلا معدلات الحد الأدنى للأجور، مكافأة الوقت الإضافي، طرق حساب الأجور، سجلات المرتبات والأجور الواجب الاحتفاظ بها، وهكذا؛ فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمؤسسة.

وبصفة عامة؛ يجب أن تتحدد مكافأة الأجر داخل المؤسسة، عن طريق تسلسل مجموعة من الأحداث تتضمن تحليل الوظائف، والتي تنتهي بتوصيف الوظائف وتقييمها، والمسح الميداني للأجور والمرتبات، وتحليل المشكلات التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بهذا الموضوع، ووضع هيكل الأجور، ووضع قواعد لإدارة الأجور، وأخيرا مكافآت الأجور للعاملين

الأسس والمبادئ العامة لتحفيز الموارد البشرية:

يجب أن يتم احتساب وصرف كافة الحوافز للعاملين في المؤسسة، بناء على أسس ومبادئ عامة على ضوء القواعد التالية:

- مراعاة أن دخل الموظف في المؤسسة يشمل جزأين أساسيين؛ هما: المرتب الوارد باللائحة المعتمدة للمرتبات، والحوافز التي يتم صرفها وفق هذا النظام، ويجب التأكد من فهم واستيعاب أن دخل الموظف من المؤسسة لا يمثل فقط الجزء الأول دون الجزء الثاني.
- من المتعارف عليه والمستقر فيما يتعلق بإدارة وتكلفة الموارد البشرية، أن الموظف يكون مسئولا عن القيام بواجبات وظيفته، وتحقيق الأهداف والنتائج المخططة بأعلى مستوى جودة، وبأقل تكلفة ممكنة وفى الوقت المخطط، مقابل حصوله على مرتبه الوارد بلائحة المرتبات المعتمدة.
- تدخل جميع أنواع الحوافز والمكافآت والمنح وبأي صورة لها، ضمن المبلغ المدرج بالموازنة والمخصص للتحفيز، على أن يتم تحديد أوجه صرفها، وتنقسم الحوافز هنا إلى ثلاثة أنواع رئيسية؛ وهى:

- حافز الإنجاز؛ وهو تحقيق أهداف المؤسسة، على اعتبار أنها المصدر لتوفير سيولة يتم التحفيز منها.
- ترشيد التكلفة؛ وهى المقترحات والجهود العملية التي يتحقق منها توفير المصروفات، وترشيد الإنفاق، مع الاحتفاظ بمستوى الجودة التي تحقق رضا العميل.
- حافز التميز؛ وهو إقرار ذوى العلاقة بالموظف بتميزه في التفكير والأداء والسلوك، وانعكاس ذلك عمليا على النتائج التي تحققها الوظيفة، وعلى تحقيق أهداف وخطط المؤسسة.

- يتم تضمين الموازنة السنوية قيمة الحوافز المخطط صرفها خلال العام لجميع العاملين في المؤسسة، مع تحديد مبدئي لتوزيع هذه القيمة على أنواع الحوافز الثلاثة.
- يتم تحديد المبلغ المخصص للحوافز خلال العام، على ضوء نتائج أعمال العام السابق؛ من حيث الإنجازات والتكاليف والسيولة والربحية من جانب، والخطط المعتمدة للعام القادم من جانب آخر.
- يجب عند تقرير مخصص الحوافز بالموازنة، أن تراعى نسبة تكلفة العمالة من التكلفة الكلية، باعتبار أن الحوافز تدخل ضمن تكلفة العمالة.
- يتم احتساب وصرف الحوافز بكافة أنواعها وفق ما يتحقق من خطط البيع والتحصيل، ووفق موقف السيولة والربحية في المؤسسة.
- تراعى طبيعة العمل في كل إدارة أو قسم داخل المؤسسة، وتحديد أساس تقييم الأداء وإنجاز الأعمال الاعتيادية، وتنفيذ التكليفات عند احتساب الحوافز المستحقة للعاملين في كل إدارة أو قسم.
- يتطلب صرف حافز التميز أو حافز ترشيد التكاليف، أن يقوم مدير الإدارة المسئول، بإعداد بيان بمجالات وموضوعات محددة، تستهدف تحقيق التميز فيها، أو ترشيد التكلفة ليتم التحفيز على أساسها.
- يقع على كل رئيس مسئولية تطبيق الحوافز الايجابية، وكذلك الحوافز السلبية على العاملين تحت إشرافه.
- يتوقف طلب وصرف حافز الإنجاز الجماعي على مستوى المؤسسة، على تحقيق الخطة الإجمالية المعتمدة من رئيس المؤسسة.
- تراعى معايير التقييم الخاصة بالأداء والسلوك والعلاقات، مع التركيز على جوانب الابتكار والإبداع وفق التقارير الدورية للكفاءة، عند طلب وتقديم

الحوافز المطلوب صرفها؛ خاصة فيما يتعلق بحوافز ترشيد التكلفة وحوافز التميز.

- يعتبر مستوى رضا الأطراف الأخرى ذوى العلاقة، عن أداء ومستوى الخدمة التي تقدمها الإدارة أو القسم، من العناصر الأساسية المؤثرة في احتساب وصرف الحوافز.
- يتم تحديد حوافز شاغلي الوظائف القيادية، من خلال تقدير رئيس المؤسسة، ووفق مستوى الإنجاز العام لخطط العمل، على مستوى كافة أعمال المؤسسة على ضوء ما ورد بالموازنة السنوية.[1]

ويمكن القول، «إن نظام الحوافز كأي نظام يتكون من ثلاثة عناصر أساسية؛ وهى:

- مدخلات النظام (الهيكل التنظيمي - نظام الأجور - نظام توصيف الوظائف ...الخ)
- عمليات تشغيل النظام (القواعد - النماذج - الإجراءات).
- مخرجات النظام متمثلة في مستويات الأداء»[2]، ويوضح شكل (10) المكونات الأساسية لنظام الحوافز.

ويتضح مما سبق؛ أن الحوافز تعد «زيادة مرتبطة بالأجور، أو أي مدفوعات نقدية غير مرتبطة بالأجر تتحملها المؤسسة، وكذلك ما يدفع للأفراد عن الأجازات، أو وجبات غذائية مخفضة السعر، وغير ذلك من خدمات. أما الحوافز التي تعطى بصرف النظر عن العمل أو الأجر؛ فهي تشكل جزءا من الدخل الكلى للعامل.

---

(1) انظر: مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

(2) محمد محمد إبراهيم، (مرجع سابق)، ص 534.

تشجيع السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي

القواعد

النماذج

نظام الأجور

نظام توصيف وتقييم

النظام الفنـي

هيكل وحركة العمالة

نظام تقييم الأداء

الهيكل التنظيمي

تحقيق إشباع حاجات

مستويات عالية

أهداف

المؤسسة

الفرد

(متولي السيد؛ محمود الخطيب، 1984)

شكل (10) **المكونات الأساسية لنظام الحوافز، ص**20.

وبذلك؛ تشتمل الحوافز على الخدمات والحوافز النقدية غير الأجر، والتي تحسن مستوى الرفاهية للفرد، سواء حصل الفرد عليها خلال فترة خدمته، أو بعد الإحالة على المعاش.

وما يتعلق بالحوافز التي يحصل عليها الفرد أثناء الخدمة؛ فهي الأجور المدفوعة عن الوقت الضائع وأيام العطلات والأرباح والمكافآت، وحصص التأمينات الاجتماعية والمعاشات التي تتحملها المؤسسة، وغير ذلك من خدمات تدريبية وتعليمية وترفيهية.

وتتعدد خطط الحوافز والمكافآت للأفراد، بصفة عامة نجد أن العامل يخضع لأي من الخطط التالية والتي تختلف فيما بينها كما يلي:

1- خطط تقوم على دفع حوافز إضافية للفرد، بالإضافة إلى أجره أو مرتبه الأساسي، وتشكل هنا جزءا من دخله الكلى.

2- خطط تقوم على دفع هذه الحوافز فيما بعد إلى ما بعد الإحالة إلى المعاش.

3- خطط تقوم على ما يتحصل عليه الفرد حسب كمية العمل الذي يقدمه، أو على حسب التقدم في مستوى الأداء، أو تقوم على أساس المشاركة في الأرباح التي حققتها المؤسسة.

4- خطط تقوم على أساس الحوافز الجماعية لكل الأفراد بالمؤسسة أو جماعات معينة فيها»[1]

ومن الممكن أن تمثل استراتيجية الحافز أو المكافأة آلية فعالة في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، ولكن حتى يتحقق ذلك، لابد من أن يكون هناك نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وبين توقعات الموظفين، وهكذا؛ فإن هذه الاستراتيجية من الممكن أن يتم من خلالها ما يلي:

---

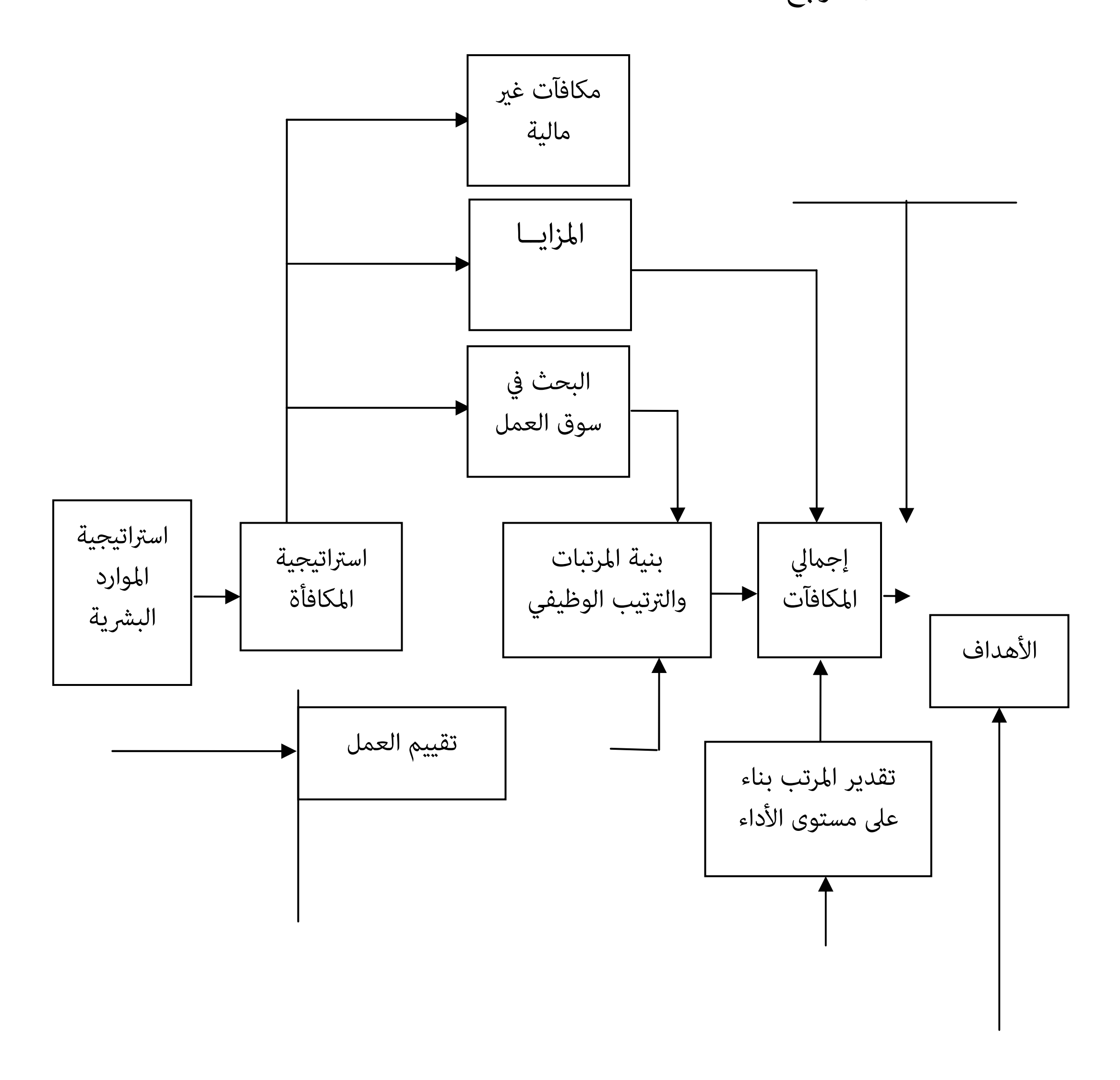
(1) R.S. , Manpower Management (New Delhi: Prentice - Hall Of Dwivedi , India Privte Limited , 1984). P. 199.

- «تعزيز أهداف وغايات المؤسسة، وضمان أن يكون سلوك الإدارة موجها لتحقيق هذه الأهداف والوصول إليها.
- إعطاء رسائل واضحة عن ثقافة وقيم المؤسسة؛ وبصفة خاصة من حيث أوجه السلوك والأفعال التي يتم تقييمها وتقديرها.
- تساعد في تحفيز الموظفين.
- من الممكن أن تؤدى إلى جذب، والحفاظ على الموظفين الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة.
- يمكن من خلالها تقديم مكافآت للجهد الخاص أو الأداء المتميز؛ ومن ثم يمكن تشجيع أولئك الذين يتميزون بمستوى عال من الأداء.
- من الممكن إرسال رسائل عن مستويات الأداء غير المقبولة.
- تساهم في وضع الأولويات بالنسبة للأشخاص الذين يشغلون الوظائف.
- تشجيع التفكير الإبداعي والاستراتيجي.
- تركز على الأمور التي تعد من الأمور الحيوية لنجاح العمل.
- تشجع الكفاءة والفاعلية والقدرة الإنتاجية. » [1]

ويوضح الشكل التالي عملية إدارة المكافآت بشكل فعال:

---

(1) بارى كشواى، (مرجع سابق)، ص ص 165، 166.



(باری کشوای، 2008)

شكل (11) **عملية إدارة المكافآت، ص**164**.**

دور المكافآت في تحفيز وعقاب الموظف:

تقوم أغلب المؤسسات بحساب الأجور «بناء على قاعدة كل ساعة، وتقوم باستكمال الأجر من خلال ما يعرف لديهم بالراتب، والذي يصرف للأفراد مقابل مساهماتهم العامة في أداء المؤسسة، وهى تصرف إما شهريا، أو سنويا، تصرف للأفراد المحترفين والإداريين، مدراء محترفون في بعض التخصصات؛ مثل التسويق والمالية، والمحاسبة»[1]؛ وهو نظام يشبه الأجور المتغيرة عندنا، لكن الفارق أنه يصرف في الدول الغربية على أساس مجهود فعلى، وتبعا لأهمية الوظيفة، بعكس نظامنا الذي يعتبر تلك الأجور استكمال للأجر الأساسي المتواضع.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدرا من الجدل، بشأن مدى فاعلية المكافآت في تحفيز العاملين وتنمية دوافعهم؛ «حيث أن الموظفين يبحثون عن مكافآت أخرى غير المال بصورة متكررة. وقد أدى ذلك إلى أن يقول (Kohn): أن المكافآت تضمن شيء واحد، وهو الانصياع المؤقت، ومع ذلك، فعندما يتعلق الأمر بإيجاد نوع من التغير المستمر في الاتجاهات والسلوك، فإن المكافآت - مثلها في ذلك مثل الجزاءات - تعتبر غير فعالة بشكل ملحوظ.

وهكذا؛ فإنه يرى أن المرتب لا يؤدى إلى التحفيز وتنمية الدوافع، كما أن المكافآت يتم من خلالها معاقبة الأشخاص؛ وذلك لأنها من الممكن أن يتم التلاعب بها، كما أنها تؤدى إلى تقطيع أواصر العلاقات، وتتجاهل الأسباب، وتقوض من الاهتمامات، ولا تشجع على الإقدام.

غير أن مثل هذه الخطط توفر وسائل ملموسة لتقدير والاعتراف بمستوى الأداء، ويتمثل الخطر الرئيسي الذي تنطوي عليه هذه الخطط، في أنه من الممكن أن

(1) Gelo S. DeNisi ; Ricky W. Griffen , Human Resource management , 3ed (Boston: Houghaton Mifflin Co., 2008), p.287.

يؤدى إلى انخفاض مستوى التحفيز بسرعة، إذا ما رأى العاملون أن المكافآت غير كافية. كما أن أي انخفاض في المستوى عن السنة السابقة؛ من شأنه أن يعزز الرسالة التي مؤداها أن المؤسسة أو (الفرد) لا تقوم بتنفيذ المهام بشكل جيد، وعلى ما يرام، وتتمثل بعض الاعتبارات الأساسية عند الاستعانة بمثل هذه الخطط التحفيزية فيما يلي:

- ما مقاييس الأداء التي يجب أن يتم استخدامها ؟. سوف تتمثل عادة في مجموعة من المعايير التي يمكن قياسها؛ مثل الربح لكل سهم والربح الصافي وحجم المبيعات، أو العائد من رأس المال الذي يتم توظيفه، وبعض الأمور الأكثر ذاتية؛ مثل تطوير العمل أو تحفيز العاملين.
- ما مقدار الجزء غير الثابت من المرتب ؟.
- ما مستوى الدفع الذي ينبغي أن يتم التوصل إليه ؟.
- ما طول الفترة التي ينبغي أن تفصل بين مرات حصول العاملين على مستحقاتهم؟.
- من الذي ينبغي أن يشتمل عليه ذلك ؟.
- كيف ينبغي أن يتم التعامل مع أي أرباح أو دخل مفاجئ ؟».[1]

سادسا: إدارة المؤسسات الحكومية بروح القطاع الخاص:

لا شك أن المنظمات الحكومية تتغلغل في كل حياتنا تقريبا، بداية من حماية تراب البلاد، إلى تنظيف الشوارع، ويقع بينهما مئات بل آلاف المؤسسات التي تقدم الخدمات الحكومية الأخرى؛ كالتعليم والصحة والعدل والأمن والإسكان...الخ، بالإضافة إلى ما سبق؛ فهذه المؤسسات ينفق عليها الملايين من الجنيهات سنويا، ويعمل فيها ويتعامل معها ملايين البشر يوميا.

---

(1) بارى كشواى (مرجع سابق)، ص 180.

أيضا هذه المؤسسات تدير أنشطة غير مسموح فيها بالخطأ، فقد نقبل منتج معيب (سيارة مثلا)، لكننا لا نقبل جيش لا يستطيع حماية الوطن، ولا مؤسسات تعليمية تخرج لنا أنصاف متعلمين.

وبرغم ضخامة وقوة تأثير هذه المؤسسات على كل جوانب حياتنا، إلا أن هناك انتقادات أساسية وجهت لها، وفى ضوء ذلك؛ شهدت العشرين سنة الأخيرة من القرن العشرين أكبر التحولات التي حدثت في تاريخ علم الإدارة العامة، ولم يقف الأمر عند تغيير بعض الوظائف، بل تعدى ذلك إلى أن بعض الكتاب يطرحون تغيير اسم الإدارة العامة، إلى إدارة الأعمال العامة الجديدة، حتى يُعبر الاسم الجديد تعبيرا دقيقا عن وظائف الإدارة، وما هو مطلوب منها في مراحلها الجديدة.

وذلك بتحديد طبيعة هذا الدور والتركيز عليه دون سواه، وحتى نتفهم ذلك لنتذاكر معا وظائف الهيئات الحكومية، والتي يمكن تلخيصها في أربع هي:

1- تحديد السياسات.
2- تقديم الخدمات العامة.
3- صياغة الأنظمة والقوانين.
4- تطبيق تلك الأنظمة في واقع حياة الناس.

ويلاحظ أن الدور الأساسي للحكومة، يجب أن يركز على وظيفة وضع السياسات؛ وهى وظيفة توجيهية وقيادية، لأنها تعتبر بمثابة البوصلة أو المنارة التي تحدد الاتجاه الصحيح لكافة العاملين، وتضعهم دائما على الاتجاه الصحيح الذي يعمل على ضمان استمرارية جهودهم جميعا، نحو تحقيق أهداف واستراتيجيات ورسالة الحكومة، ومن هنا؛ كان لابد من الفصل بين من يقوم بتوجيه دفة السفينة، ومن يعمل على دفعها لتسير وتكمل رحلتها، ولا يجب لمن يمسك بزمام الأمور أن يظل أيضا ممسكا بشكل مباشر، أو غير مباشر بالتحكم الضار في القائمين بعملية التنفيذ، وشل قدراتهم على حرية التصرف أو الإبداع. ويتطلب ذلك وضوح

الاتجاه لدى القيادات الاستراتيجية في الوزارات والهيئات الحكومية وتوضيحها للمستويات التابعة، ومنحهم السلطة الكافية لوضعها موضع التطبيق، وهو ما يعرف بالتفويض، وهذا ما حدث تقريبا في بريطانيا؛ حيث كان النظام قبل حكومة (مارجريت تاتشر) يقوم على جيل كبار موظفي الدولة، يصنعون السياسات ويقدمون المشورة للوزراء والمسئولين، دون أن يمنحوا مديري الإدارات الوسطى سلطات اتخاذ القرارات؛ فكانت النتيجة أداء ضعيفا، وإنتاجية متذبذبة، فلما عمل فريق (تاتشر) على كسر ذلك النظام، بفصل وظائف الخدمات والأعمال الإجرائية السهلة، عن الإدارات الكبرى التي رعت تلك الوظائف وطورتها. وسميت الإدارات التنفيذية الجديدة، الوكالات، أو الهيئات التنفيذية، وتولاها مديرون يتمتعون بسلطات ومسئوليات اتخاذ القرارات؛ ومن ثم لم يعد يعمل في الإدارات المحورية، التي تصوغ السياسات وتتابع وتراقب الأداء، سوى نسبة ضئيلة من موظفي الحكومة (25%)، بينما تحول الغالبية (75% تقريبا) للعمل في وظائف مستقلة لا علاقة لها بوضع السياسات.[1]

لذلك؛ أصبح من الضروري أن تعمل الهيئات الحكومي بروح القطاع الخاص قدر المستطاع، ويمكن تحقيق ذلك من خلال المداخل التالية:

المدخل الأول: «الإدارة بأسلوب القطاع الخاص:

إذا كانت الهيئات الحكومية تصنع منتجات أو تقدم خدمات يمكن بيعها للعملاء، فإنه يمكن تنظيمها وإدارتها كما تنظم الشركات، لأن إجبار الهيئات العامة على المنافسة، والنجاة بجلدها في الأسواق الحرة، يعتبر دافعا قويا لتحسين أدائها، وإعادة هيكلة نفسها.

ففي استراليا مثلا؛ قسم خبراء الخصخصة وإعادة الهيكلة 60% من قطاع

(1) انظر: عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، قياس الأداء الحكومي (مرجع سابق).

الخدمات الإدارية، الذي بلغ حجم أعماله أكثر من مليار دولار استرالي، قسموه إلى ثلاثة عشر مشروعا ربحيا مستقلا، وألغوا احتكارها للخدمات، وأجبروها على التنافس مع الشركات الخاصة، وفى مرحلة لاحقة، حررت هذه القطاعات تماما، لتعتمد كلية على إيراداتها التي تحصلها مقابل خدمة عملائها. بذلك؛ استطاع قطاع الخدمات تحويل عجز ميزانيته الذي بلغ مائة مليون دولار عام 1988، إلى أرباح زادت عن خمسة وأربعين مليون دولار عام 1991.

المدخل الثاني: المنافسة الموجهة:

أحيانا لا تستطيع بعض المؤسسات الحكومية تحصيل إيرادات مقابل خدماتها، فبعض الأنشطة الحكومية؛ مثل حماية البيئة وإدارة المتنزهات وخدمات الدفاع المدني والخدمة المدنية.... الخ، يصعب تقديمها بمقابل. الحل في مثل هذه الحالات؛ هو المنافسة الموجهة التي تجبر المؤسسات العامة على التنافس على الوظائف فيما بينها.

ففي مدينة فينكس مثلا؛ تتنافس الهيئات العامة مع شركات المقاولات في الحصول على عقود جمع العاملين، في البداية خسرت البلدية بضع مناقصات أمام منافسة المقاولين الشرسة، وبعد كفاح مرير وجهاد طويل لتقديم خدمات ذات جودة عالية وتكاليف منخفضة، كسبت البلدية المناقصات الخمس في كل أحياء المدينة، وبالنسبة للوظائف التي لا يمكن طرح عطاءاتها للمنافسة؛ مثل جمع الضرائب وخدمات الأمن، يمكن خلق نوع من المنافسة النفسية أو السلوكية في الأداء، من خلال المقارنة وتسجيل النتائج وإعلانها، فيمكن مثلا المقارنة وإعطاء جوائز عينية ومكافآت معنوية لـلـهيئة أو المؤسسة، التي تحقق أفضل النتائج في تطبيق الأنظمة والالتزام بها.

المدخل الثالث: إدارة الأداء:

الخيار الأخير في تحميل الهيئات الحكومية تبعات أعمالها، هو إدارة الأداء، والتي تؤسس حوافز مالية ومعنوية لرفع الأداء. هذه الحوافز تتراوح بين العمولات

والمكافآت وخطابات الشكر والترقيات. صحيح أن هذه الحوافز أقل إثارة ودافعية من المنافسة الموجهة، لأنها تقدم الجزرة دون التلويح بالعصا، لكنها تعتبر حافزا قويا إذا ما اقترنت بالتدريب السلوكي الفعال، ووجهت إلى المديرين الأكثر نضجا وتقديرا للمسئولية».[1]

(1) محمد المحمدي الماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005 - 2007 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008)، ص ص 173، 174.

ملخص الفصل الرابع

يتناول هذا الفصل بالتفصيل مشكلة الأجور في مصر؛ كتمهيد لتقديم مقترح الباحث في محاولة لتقديم سياسة أجور عادلة قابلة للتنفيذ، مع قابلية التعديل لتواءم إمكانيات الدولة الاقتصادية، وما يفرضه الوضع الراهن من تدابير.

وبعد ما تم عرضه من خلال الكتاب من مشكلات ومعوقات تتعلق بنظام الأجور في مصر، فقد حاول الباحث أن يقدم مقترحا يقوم على أربع مرتكزات رئيسية؛ وهى:

1- إيجاد نظام أجور يحقق الحياة الكريمة لجميع العاملين.

2- تحقيق العدالة الاجتماعية من خلال سياسة أجور عادلة، لا يشعر فيها الفرد بأي تفرقة بينه وبين غيره من العاملين.

3- قابلية التنفيذ من خلال آليات تملك الدولة الأخذ بها، فقط تحتاج إلى الجرأة دون النظر إلى أية اعتبارات ثورية؛ خاصة أننا الآن في حالة غياب عن الوعي الثوري، ومفرداتها الحقيقية.

4- عدم إرهاق ميزانية الدولة المرهقة بالفعل.

وقد تناول الكتاب هذه المرتكزات بالتفصيل، حتى انتهى إلى متطلبات تنفيذ المقترح؛ وهى أمور موجودة بالفعل في الحياة الوظيفية المصرية، لكنها فقط تحتاج إلى تفعيل، من خلال إعادة النظر في إجراءاتها، وقد حدد الكتاب هذه المتطلبات في النقاط التالية:

1- التقييم الدقيق للوظائف.

2- التقييم الفعلي للأداء.

3- الرقابة على الأجور.

4- الرقابة على الأسعار.

5- الأخذ بأسس ومتطلبات إعداد هياكل الأجور والحوافز.

6- تحويل الهيئات الحكومية للعمل بروح القطاع الخاص.

صفحة زوجية فارغة

قائمة المراجــع

أولا: المراجع العربية:

(أ) الكتب:

إبراهيم عبيد، الاغتراب النفسي (القاهرة: الرسالة الدولية للإعلان، 1990).

أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة: السيد محمد خيري؛ وآخرون (القاهرة: دار المعارف، 1968).

أحمد جابر حسنين على، التدريب الإداري المبنى على الجدارة (الإمارات: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، 2012).

أحمد جابر حسنين على، أخلاقيات العمل بين الدين والمجتمع (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2011).

أحمد جابر حسنين على، الطابور الخامس: أسلوب القيادة بالتجسس وأسس القضاء عليه (القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع، 2013).

أحمد زكى بدوى، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (بيروت: مطبعة لبنان، 1978).

أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي (القاهرة: المؤلف، 2003).

أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، (بيروت: دار النهضة العربية، 1985).

أحمد محمد موسى، مؤشرات تقييم الأداء في قطاع الأعمال - دراسة تحليلية - (القاهرة: دار النهضة العربية، 1973).

الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، موسوعة قانون نظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون 47 لسنة 1978 والقوانين المعدلة له (القاهرة: الهيئة العامة لشئون المطابع الأميرية، 1984).

أمنية حلمي، نحو تطوير سياسة الحد الأدنى للأجور في مصر (القاهرة: المركز المصري للدراسات الاقتصادية، 2006).

باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ترجمة: خالد العامري، ط3 (القاهرة: دار الفاروق، 2008).

بهاء الدين بن عقيل، شرح بن عقيل (القاهرة: إدارة المعاهد الأزهرية، 1975).

ثناء على القباني، مشكلات قياس إنتاجية الموارد البشرية - ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العربي الأول: «إدارة الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة والحديثة - «شرم الشيخ / ج.م.ع» (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).

درو إسكوت، إرضاء العميل: النصف الآخر لوظيفتك، ترجمة: خالد زروق (الرياض: دار آفاق الإبداع العالمية، 1996).

سيد قطب، العدالة الاجتماعية في الإسلام، ط 13 (القاهرة: دار الشروق، 1993).

سيد محمد جاد الرب، كيف تكون قائدا ناجحا وفعالا ؟ (القاهرة: المؤلف، 2008).

صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي. السلوك التنظيمي: دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1994).

صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

صلاح محمد محمود كامل، موازنة البرامج والأداء كأداة لتقييم الأداء الحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» - خلال الأعوام 2007/2005 - (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).

طارق حجي، الإدارة والواقع العربي: فصول في الإدارة (القاهرة: المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

طلال بن عايد الأحمدي، الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة - التنظيم وأداء المنظمات: بحوث محكمة منتقاة -، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2010).

طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم (القاهرة: دار غريب، د.ت).

عايدة سيد خطاب؛ وآخرون، إدارة الموارد لبشرية (القاهرة: جامعة عين شمس، 2006).

عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية (المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009).

عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007).

عبد الحميد مصطفى أبو ناعم، قياس الأداء الحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال

الأعوام 2005 / 2007 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).

عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ط3 (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2007).

عبد العزيز على حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود (المنصورة: المكتبة العصرية، 2009).

عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية (إسكندرية: الدار الجامعية، 2007).

عصام عبد الوهاب الدباغ، إدارة الأفراد (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2008).

على أحمد ثاني بن عبود، قياس الأداء الحكومي باستخدام نموذج Serv Qual، - بحوث وأوراق عمل للندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005 - 2007 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).

غازي حسين عناية، التضخم المالي (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2000).

كاى كيبلر، تحقيق الرضاء الوظيفي في 50 دقيقة، ترجمة: خالد العامري (القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع).

لورين ب بيكلر، مدير لأول مرة، ترجمة: جمال إمام (القاهرة: مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1995).

محمد المحمدي الماضي، مداخل قياس الأداء في القطاع الخاص وتطبيقاتها على القطاع العام والحكومي - بحوث وأوراق عمل لندوات التي عقدتها المنظمة في موضوع «قياس الأداء الحكومي» خلال الأعوام 2005 / 2007 (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008).

محمد توفيق ماضي، إدارة الإنتاج والعمليات (إسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

محمد عبد الغنى حسن هلال، أسس ومبادئ التدريب (القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية، 2001).

محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: أحد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة «المدخل لتطوير منظومة إدارة جودة رأس المالي البشرى من المنظور الإداري» (إسكندرية: الدار الجامعية، 2009).

مصطفى كميل أبو حديد، الموجز في التعريف بنظام العاملين المدنيين بالدولة الصادر بالقانون رقم 47 لسنة 1978، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1997).

مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004).

منى محيي الدين محمد خليفة، الخروج من الأزمات الاقتصادية والمجتمعية (المقترحات والحلول) سياسات تحسين الأجور كمدخل لعلاج أزمات المطالبات الفئوية - المؤتمر السنوي السابع عشر - (القاهرة: جامعة عين شمس، 2012).

ناظم محمد نورى الشمرى، الوظيفة السياسية و الاقتصادية للدولة العربية وترسيخ النزاهة والشفافية - مؤتمر القيادة الإبداعية والتجديد في ظل النزاهة والشفافية (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006).

(ب) الدوريات:

أحمد جابر حسنين على، «الثورة المصرية.. بين إصلاح الفوضى وفوضى الإصلاح»، مجلة التنمية الإدارية، (العدد 131: أبريل 2011).

أحمد داود، «بموافقة لجنة الخطة بمجلس الشعب: 50 ألف جنيه الحد الأقصى للأجور .. ويجوز الاستثناء»، جريدة الأخبار (العدد 18652: 2012).

أحمد محمد المأمون، رؤية مستقبلية لدفع الإنتاجية للعاملين بالجهاز الإداري للدولة، مجلة التنمية الإدارية (العدد 137، أكتوبر 2012).

أحمد هاشم، «تخفيض مكافآت كبار الموظفين بالموازنة يوفر 4 مليارات جنيه»، جريدة أخبار اليوم (العدد 18640: مارس 2012).

ثناء حامد، «د.النحاس: 15 جنيها فقط نصيب الموظف من ميزانية التدريب.... »، جريدة الجمهورية (العدد 21269: مارس 2012).

جريدة الأخبار، «40 مليار جنيه بالصناديق الخاصة»، مؤسسة أخبار اليوم، العدد 18700 (العدد 18700: مارس 2012).

جريدة الجمهورية، «النحاس: العمالة المؤقتة.. ظلم فادح: 40جنيها مرتب شهرى لـ 1.2 مليون عامل»، دار التحرير للطبع والنشر (العدد 21281:أبريل 2012).

حازم الببلاوى، «البرلمان والشفافية في المرتبات والمكافآت»، جريدة الأهرام، (العدد 45766:مارس 2012).

طلعت إبراهيم لطفي، العلاقات الإنسانية والرضا عن العمل: دراسة ميدانية، مجلة الخدمة الاجتماعية (العدد 37: يونيو 1993).

ماجدة عطية، «15 جنيها نصيب الموظف من التدريب سنويا»، جريدة الأهرام (العدد 45762: مارس 2012).

محمد فتحي، «في لجنة الخطة والموازنة بمجلس الشعب: ممتاز السعيد يرفض الحد الأدنى للأجور بـ 700 جنيه»، جريدة الأهرام (العدد 45757:مارس 2012).

متولي السيد؛ محمود الخطيب، «العوامل المؤثرة في بناء نظم الحوافز - دراسة تطبيقية على إحدى الشركات الصناعية - »، المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، كلية التجارة وإدارة الأعمال - جامعة حلوان (1984).

مصطفى التهامي، « ترشيد الإنفاق الحكومي مطلب أساسي للتنمية الشاملة»، مجلة التنمية الإدارية، (العدد 134: يناير 2012).

مصطفى شعبان دسوقي، «تقارير الكفاية العاملين المدنيين بالدولة.... »، مجلة التنمية الإدارية (العدد 134: يناير 2012).

نهلة أحمد قنديل، «المسئولية الاجتماعية للشركات ضرورة بعد 25 يناير»، مجلة الإدارة، مج 48، (العدد4: أبريل 2011).

ثانيا:المراجع الأجنبية:

الكتب:

Amitai , Etzioni , "Computers" , The World Book Encyclopedia , vol.4 (Chicago: World Book , Inc. , 1984).

An Rutkowski , Th Minimum Wage: Curse Or Core?, Human Development Bconmics , Europe & Central Asia Region , (Geneva:The World Bank , 2003).

Bakewell K , Management & productivity (London: Pergamon Press , 1980).

Chruden H.J. ; Sherrnan A.W. , Personnel Management , 2ed (New York: South - Western Publishing Co. , 1963).

David A. DeCenzo ; Stephen P. Robbins , Human Resource Management , 10ed (Asia: John Wiely & sons , 2010).

David Osborne ; Ted Gaebler , Reinventing Government: How The Entrepreneurial Sprit id Transforming The Public Sector (New Delhi: Prentice - Hall , 1992).

D. Sills , International Encyclopedia Of Social (London: Macmillan Co. , 1968).

Encyclopedia Of Sociology (London: Macmillan Press , 1983).

Eyraud & Saget , The Fundamentals Of Minimum Wage fixing International Labor Organization (Geneva: I.L.O , 2005).

Fliplipo E.B. , Principles Of Personnel Management, 2ed, (New York: Mc Graw - Hill Book Co. , 1996).

Gelo S. DeNisi ; Ricky W. Griffen , Human Resource management , 3ed (Boston: Houghaton Mifflin Co. , 2008).

Guion, R.M, Personnel Assessment , selection & Placement In M.D. Dunnette & L.M.Hough (Eds) , Handbook of Industrial& Organiza- tional Psychology. Polo Alto, (C A: Consulting Psychologists Press, 1991).

I.L.O , Measuring Labour Productivity (Geneva: International Labour Office , 1989).

Megginson L.C.,Personnel Management, 2ed (Ontario: Richard D. Irwin, Inc, 1981).

Mellander , Klas, The Power Of Learning,(Virginia: ASTD,1993).

R.S. , Manpower Management (New Delhi: Prentice - Hall Of Dwivedi , India Privte Limited , 1984).

Porter, L.W. , The Etiology Of Organizational Commitment: A Longitudinal Study Of Initial Stage Of Employee - Organization Relationships (New York: un. Published Manuscript, 1968).

Zeithaml A.et all, Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions & Expectations (New York: The Free Press, 1990).

الدوريات:

Curry, P. James, "On The Causal Ordering Of Job Satisfaction & Organization Commitment", Academy Of Management Journal (vol.22,No.4:1986).

D K J. Zink, et al , "Total Quality Down Under: The Australian Quality Award - An Innovative Model For Business Excellence" , The TQM Magazine (vol. 9 , no. 3: 1997).

George P. Laszlo , "Quality Awards - Recognition Or Model?", The TQM Magazine , (Vo.9, No.3:1997).

Herbiniak, L.G. ; J. A. Allutto, "Personal & Role Related Factors In Development Of Organization Commitment", Administrative Science Quarterly (vol.18: 1972).

J.Greenberg "Organization Justice:Yesterday , Today , & Tomorrow", Journal Of Management (vol.16: 1990).

K. Erikson , "On Work & Alienation ", American Sociological (Review 51: 1986).

Porter, Lymon W. & Others , "Organization Commitment , Job atisfaction & Turnover Among Psychiatric Technicians" , Journal Of Applied Psychology (vol.59 , No.5: 1974).

Ramsey et al, "A critical evaluation of a measure of Job Involvement: The Use of The Lodahl & Kejner (1965) Scale With Sales People , Journal of Personal Selling & Sales Management (Vol.15 , No3:1995).

R. C. Huseman , "Test For Individual Perceptions Of Job Equity:Some Preliminary Findings" , Perceptual Mirror Skilla (vol. 61: 1985)

R. Kanungo , "measurement of Job & Work Involvement" , Journal of Applied psychology (vol.67 , No. 3:1982).

ثالثا: المواقع الإلكترونية

أحمد سلامة، http://sowt.maktoobblog.com،(2010/10/20)

توفيق السيف ، www.okaz.com.sa، (2012/8/25).

حركة القوى الوطنية والقومية (حقوق): www.huqooq-iraq.com، (2012/8/18).

ضيف الـلـه المهدى، http://www.bmhh.med.sa، 2012/12/20)

عبدالفتاح الجبالى، http://digital.ahram.org.eg، (2012/3/10).

عمرو طه، http://www.moheet.com، (2012/2/28).

محمد السيد، http://www.d1g.com، (2012/12/24).

http://www.misrelgdida.com، (2012/2/4).

http://www.4uarab.com، 2012/12/24.

http://www.bmhh.med.sa،(2012/12/20)

http://alome28aktoobblog.com ، 2008/7/23.